جامعة–المسيلة–

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي: ......

العنوان

الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية

– دراسة حالة شركة كوندورللأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

تخصص: إدارة المنظمات

إعداد الطالبة:

مهديد فاطمة الزهراء

تاريخ المناقشة: 16/02/ 2010

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

- أ.د عثمان حسن عثمان أستاذ التعليم العالي جامعة المسيلة رئيسا
- د عبد الحميد برحومة أستاذ محاضر جامعة المسيلة مقررا
- د معزوز المختار أستاذ محاضر جامعة المسيلة ممتحنا
- د شريف عمر أستاذ محاضر جامعة باتنـــة ممتحنا

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الدكتور المحترم: عبد الحميد برحومة على تفضله بالإشراف على الرسالة ومساهمته بقسط وفير من التوجيهات والإرشادات طيلة فترة إنجاز هذا العمل،كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال وإطارات شركة كوندور للأجهزة الالكترونية ببرج بوعريريج لمساعدتهم على إنجاز هذا البحث.و شكر خاص للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها.

مـــقـدمـة عـامـة

مقدمة عامـــــة:

لقد شهد العالم المعاصر تطورات سريعة ومتلاحقة وما صاحبه ذلك من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة،حيث أثرت بشكل جلي على منظمات الاعمال وعلى حرية انتقال السلع والخدمات المختلفة بين الدول هذا ما أدى الى اعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى منظمات الأعمال الى تحقيق الكفاءة والفعالية الادارية من اجل تحقيق اهدافها والتميز وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير ادائها من خلال اتباع اساليب الادارة الحديثة ومن بين اهمها الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، فمنذ بداية الثمانينات ازداد الاهتمام بهذا المصطلح لدى منظمات الاعمال الى ان طغى على المواضيع الحديثة ودخل كتب العلوم الإدارية، فلدى كل منظمة عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة نشاطها وبيئتها التي تعمل فيها وكذلك نمط القيادة والهيكل المكون لها ونوعية الافراد العاملين بها، فالاختلاف بين المنظمات لن يكون في مستوى الاداء والنتائج فقط ولكن ايضا في طبيعة العوامل التي تشكل بيئتها الداخلية متأثرة بالمحيط الخارجي وهذا هو المقصود بالثقافة التنظيمية، هذا المفهوم يكسب المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى كما يوفر الإطار الذي يبين اداء العمل وطبيعة قوة او ضعف الثقافة التنظيمية يؤثر على فعالية الاداء ويلعب دورا رئيسيا على جميع المستويات والانشطة داخل التنظيم الاداري.

حيث اهتمت معظم الدراسات الادارية بمشاكل الأداء ونتائج المنظمات ورفع كفاءة اداء العاملين ودراسة مشاكل الانتاجية وركزت معضمها على دور كل من الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت، وعلى اثر ذلك جاءت دراسات حديثة لتغطية النقص الذي احدثته الدراسات السابقة بتناول موضوع الرضا الوظيفي للعاملين والمناخ التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات تعاملت مع تلك العوامل بشكل منفصل دون التركيز على المحرك الفعلي للسلوك ألا وهو الثقافة التنظيمية التي يرجع إليها الاختلاف في مستويات الاداء بين المنظمات بشكل أساسي، حيث أصبحت تلعب دورا مهما ضمن الحقل التسييري باعتبارها من اهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المنظمة على الميزة التنافسية.

ان المحيط المتغير الذي تنشط فيه المنظمات اليوم يفرض عليها ان تكون مرنة لتتكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة من اجل تحقيق الاداء المتميز وذلك من خلال القيام بعمليات تغيير على المستوى الداخلي حتى تتمكن من مواجهة التغيرات الخارجية وهذه التغيرات تتضمن في الغالب تغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة.

الإشكالية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء.

كما أسلفنا فان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم لمواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع وتغيير سلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة ومستوى الأداء، ولذلك تأتي أهمية الدراسة من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- **ماهو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية؟**

ويتفرع التساؤل الرئيسي الى تساؤلات فرعية هي:

1- هل تساهم الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية؟

2- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية ؟

3- ما هي درجة تأثير الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية؟

4- إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية؟

5- ما هو دور الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

- تمثل الثقافة التنظيميةالقوية أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

بناءا على الفرضية العامة وبهدف اختبار مدى صحتها وتحققها ميدانيا سوف نقوم بطرح جملة من **الفرضيات الفرعية**:

1- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز.

2- درجة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي كبيرة في تحقيق الأداء المتميز.

3- تأثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع تأثيرا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز.

4- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتحسين المستمر مساهمة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز.

5- تلعب الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك اسباب متعددة ادت الى اختيار هذا الموضوع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

1- اهتمامي الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية بكل جوانبه ومن خلال بحثي هذا احاول اثراء معلوماتي بما هو جديد في هذا الموضوع.

2- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ومعرفة مدى تأثيرها على مستوى ادائها خاصة بعد انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

3- انشغال العديد من الباحثين والاداريين المتخصصين في المنظمات بهذا المجال لما له من تأثير واضح على فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

4- اعتبار الثقافة التنظيمية كمحرك اساسي للتأثير على الاداء والانتاجية وتحقيق الاداء المتميز.

أهمية الدراسة:

تنبع اهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

1- مساعدة شركة كوندور في كيفية استخدام الثقافة التنظيمية كمحفز لتحسين الأداء.

2- هذه الدراسة ستشكل اطار معرفي للعديد من الباحثين والمنظمات خاصة ميدان الدراسة.

3- إبراز أهمية الثقافة المتجانسة في المنظمة ومدى تأثيرها على الاداء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

4- فتح أفاق جديدة لمجالات البحث في الثقافة التنظيمية من جوانب عديدة مما يساعد على تنمية وتطوير اداء المؤسسة الجزائرية والتي هي بحاجة الى تطبيق اتجاهات الادارة الحديثة مثل مجال الثقافة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على واقع الثقافة السائدة في شركة كوندور و درجة تأثيرها في تحقيق الأداء المتميز.

2- دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في تحقيق الاداء المتميز.

3- معرفة مدى ارتباط نجاح وفشل المنظمة بنوع الثقافة السائدة بها.

4- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء.

5- الخروج ببعض التوصيات التي تفيد الاداريين لتكوين ثقافة تنظيمية قوية من شأنها أن تحقق لهم أداء متميز.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة يحقق من خلالها الباحث فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وادوات جمع البيانات واساليب التحليل الاحصائي ومن بين هذه الدراسات:

أولا:الدراسات المحلية

1-شتاتحة عائشة، 2006، جامعة الجزائر عنوان الدراسة: **"احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة- دراسة حالة سونلغاز بالاغواط-"**

توصلت هذه الدراسة الى ان اي منظمة لا تستطيع القيام بتغيير ناجح اذا لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيرات ، فالتغيير الثقافي هو اساس التغيير التنظيمي من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات والدوافع والقيم والمهارات والسلوك.

2- الياس سالم،2006، جامعة المسيلة، عنوان الدراسة: **" تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المورد البشري-دراسة الشركة الجزائريةللالمنيوم-وحدة EARA بالمسيلة-"**

قام الباحث بدراسة نوع الثقافة السائدة في شركة **EARA** ،تم التوصل الى ان هناك مجموعة من المقومات الثقافية من شأنها ان تشكل نقطة قوة للمؤسسة منها: روح الفريق، التعاون،الانضباط بالاضافة الى وجود مقومات ثقافية اخرى تعيق نجاح المؤسسة وتخفض من ادائها منها:عدم توفير جو للابداع وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

ثانيا: الدراسات العربية

1- القاري،2005،السعودية عنوان الدراسة:"**المحاور الاساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالاداء- دراسة المنظمات العامة بجدة-**"

هدفت الدراسة الى التعرف على المحاور الاساسية للثقافة التنظمية المتمثلة في احساس الفرد بأهميته التنظيمية ،رغبة الفرد في ترتيب اولويات العمل، الرؤية التنظيمية الواضحة والالتزام التنظيمي واحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى كفاءة الاداء في المنظمات العامة،وقد تم اختيار 4 منظمات كمجتمع لهذه الدراسة وقد توصلت الى ان الابعاد الاساسية للثقافة التنظيمية لها اثر ايجابي على مستوى كفاءة الاداء .

2- عبد الاله، 2006،فلسطين عنوان الدراسة:"**واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي**"

قام الباحث بالتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الأقصى و دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى التطوير التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية تميل الى ثقافة الانجاز بينما ثقافة جامع الازهر والاقصى تميل الى ثقافة النظم والادوار، كما أوضحت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الاسلامية مرتفع جدا وفي الازهر مرتفع وبينما في الاقصى متوسط واظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

3- الزعبي،2007، :"**اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك** "

توصلت هذه الدراسة الى معرفة اثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال القطاع العام في محافظة الكرك.

بينت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة احصائية بالالتزام بابعاد القيم الثقافية الفردية على مستوى الاداء الوظيفي وهناك اثرللالتزامبابعاد القيم الثقافية التنظيمية(قيم التعاون، الانتماء، العدالة، المشاركة في اتخاذ القرار) على مستوى الأداء الوظيفي،وجود اثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية(الإجراءات، المعاملات) على مستوى الاداء الوظيفي.

ثالثا:الدراسات الأجنبية

2004،Lok and Crawford-1

"theeffet of organizational culture and leadership style on job satisfaction commitment"

اثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونج كونج واستراليا، توصلت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الدولتين حيث ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في منظمات استراليا اعلى منه من منظمات هونج كونج التي غلبت عليها ثقافة النظم والأدوار.

،2004،lee and yu-2

"corporate culture and organization Perfermance"

الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي

توصل الباحثان إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة، اظهرت الدراسة ان للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الاداء التنظيمي كما اظهرت الدراسة ان نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الانساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الانجاز وثقافة الصحة هي ثقافة النظم والأدوار.

"organizational culture and job satisfaction "،2003،lund-3

الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الامريكية

اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية بين الرضا وثقافات الانجاز والتعاطف الانساني، ووجود علاقة عكسية بين الرضا وثقافتي النظم والقوة.

2000 ،parker and bradly -4

"organizational culture in the public sector"

الثقافة التنظيمية في القطاع العام–دليل من 6 منظمات

هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام واثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق مفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم ادارية جديدة.

واظهرت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والادوار ما زالت تؤكد على البيروقراطية و لم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

المنهج المتبع:

لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، لكونه يهدف إلى دراسة الظاهرة من خلال جمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسباها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. حيث ستتناول هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمة هذه الأبعاد في تحقيق الأداء المتميز مع دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونيةوالكهرومترلية.

أدوات البحث:

- **المسح المكتبي**: الاطلاع على مختلف المراجع لغرض الوقوف على ما تناولته الكتب في هذا الموضوع وآخر ما توصلت إليه الأبحاث بالإضافة إلى ما عرضته مواقع الانترنت.
- القيام بدراسة ميدانية لشركة كوندور وجمع مختلف البيانات والمعلومات باستعمال الأدوات المتمثلة في الاستمارة، المقابلة والملاحظة.

هيكل الدراسة:

يتكون البحث من مقدمة عامة وثلاث فصول رئيسية ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق ها من محدداها ومستوياهاوطبيعتها إضافة إلى إبراز كيفية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها وإدارها بأسلوب يخدم أهداف المنظمة، أما في الفصل الثاني فقد تم تناول مفهوم الأداء التنظيمي من خلال التطرق إلى الإطار النظري بمختلف جوانبه والى كيفية قياسه وتقييمه وإدارته بطريقة مثلى ليحقق لنا أداءا متميزا، ومن جهة أخرى تم إبراز مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز في الأداء للمؤسسة الاقتصادية، أما في الفصل الثالث يتناول تقديم عام لميدان الدراسة عرض بعض الخصائص الثقافية للمؤسسة محل الدراسة مع الإشارة إلى المنهج الذي تم إتباعه لجمع وتحليل البيانات، وفي الأخير دراسة مدى صحة الفرضيات من خلال إسقاطها على ميدان الدراسة وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والوقوف على أهم التوصيات التي تم اقتراحها.

الفصــل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

يحظى مفهوم الثقافة التنظيمية بالاهتمام الواضح والكبير في الوقت الراهن لكونها قوة خفية لا يمكن رؤيتها تقف دائما وراء الأنشطة التنظيمية والانجازات التي يمكن رؤيتها، فالمنظمة التي لديها ثقافة نجدها تقدم قيم ومعتقدات تنتقل من شخص لآخر بحيث تؤثر على أفكارهم وأدائهم وتنشر بينهم المثل العليا التي يمكن للعمال الإقتداء بها، وبالتالي قد تنجح بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرة على إشباع حاجات عملائها وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها، ويتعثر بعضها الأخرى وتفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى الإفلاس والانسحاب، بل وقد تكون هناك منظمتين تعملان في نفس البيئة وفي نفس المجال وتتعرضان لنفس القيود المفروضة عليهما ونفس الفرص المتاحة لهما بل وتقوم كل منهما بتقديم نفس نوع المنتجات ولكن تنجح الأولى وتفشل الثانية ويرجع ذلك إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل كل منظمة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار الفكري لثقافة المنظمة والإلمام بكل جوانبها ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الثقافة

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث:مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المبحث الخامس: إدارة الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: عموميات حول الثقافة

استخدم الانثربولوجيون الثقافة كأداة لدراسة جنس معين وذلك ليتعرفوا بواسطتها على طريقة معيشتهم، أساليبهم في التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، أسباب نهضتهم وحضارتهم وأسباب تخلفهم وتدهورهم ، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على هذا المفهوم.

المطلب الأول: تعريف الثقافة

إن قدرة الإنسان على إنتاج الثقافة هي أهم خاصية تميزه عن باقي المخلوقات، فالعادات والتقاليد والأفكار التي يتشاركها أفراد المجتمع تستقر في أعماقه ويستخدمها المجتمع جيلا بعد جيل إذ لم تشهد كلمة ازدهارا وانتشارا ككلمة الثقافة وليس هناك مفهوم أكثر تداولا كهذا المفهوم، فقد اكتسبت هذه الكلمة معناها الفكري في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حيث أحصى عالما الانثروبولوجيا الأمريكيان: Al.Kroeber and C.Kluckhohn ما لا يقل عن 160 تعريف للثقافة1. ومن أشهر هذه التعاريف ما قدمهTylor (1832_1917) في كتابه "الثقافة البدائية" الذي نشر سنة 1871 فقد عرف الثقافة بمعناها الواسع بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدسات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع" 2.

كما عرفها Hofsde :" بأنها الحصيلة المبرمجة أو النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري حيث يميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية أو هي تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها".3

ومن بين تعاريف الثقافة شيوعا وأقربها إلى الوقت الحالي لدى الغربيين هو تعريف F.Kovairon:

" تشمل الثقافة القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي."4

كما عرف عبد السلام بشير الدويبي الثقافة بأنها تعني:" اكتساب العلوم والمعارف بما يطور المخزون المعرفي للفرد ليتمكن من الإدراك الصحيح لدلالات الأشياء والحكم عليها وهي من هذه الناحية ذات طبيعة مكتسبة متعلمة أي تأتي نتيجة التواصل مع الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر."[5]

---

[1] سوسيولوجيا الثقافة، عبد الغني عماد، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006، ص28.

[2] حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص20.

[3] عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005، ص ص133، 134.

[4] ناصر دادي عدون،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

[5] عبد السلام الدويبي، ثقافة الطفل العربي، مجلة الطفولة والتنمية،المجلس العربي للطفولة والتنمية، المجلد1، العدد1، القاهرة،2001،ص108.

ويمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمفاهيم والاتجاهات والأفكار والآراء العامة التي يشترك في تبنيها جميع أبناء المجتمع وتحقيق وحدة الهدف للمجتمع.1

أما في كتاب علي عباس يمكن أن نجد تعريف أشمل للثقافة: "هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع." 2

وبعد تقديم عدد من التعاريف المتعددة سواءا العربية منها أو الغربية يمكن الإشارة إلى أن أغلب الباحثين والمهتمين بموضوع الثقافة يتفقون على أن تعريف "تايلور" يعتبر الأشمل والأعم.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة

من خلال العرض السابق لبعض التعاريف للثقافة يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميزها وأهمها:

أولا: الثقافة إنسانية واجتماعية

إن الثقافة ظاهرة تخص بني البشر فقط لأن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يملك ثقافة3 لكونه يستطيع أن يفكر ويصنع أدوات من خلالها يتكيف مع ظروف الطبيعة.

ثانيا: الثقافة عملية مكتسبة

تكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وتنتقل من جيل لآخر ليست بطريقة غريزية أو فطرية وإنما يتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

ثالثا: الثقافة متغيرة ومتطورة

تتغير الأنماط الثقافية باستمرار بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في أغلب الأحيان لتعوّد الفرد على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة وهذا التغيير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها.4

رابعا: الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون

عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب فإنه يمكن إيجاد أنظمة متشابهة: كنظام الأكل مثلا، فمن ناحية الشكل غير متباينة في مختلف المجتمعات إلا أنها من ناحية المضمون تختلف باختلاف مكوناتها فمثلا: القيم العربية الإسلامية مختلفة في كثير من الجوانب عن القيم الغربية.5

1 هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص177.

2 علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص ص324، 325

3 نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 1996، ص23.

4 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2008، ص310.

5 ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص108، 109.

خامسا: الثقافة قادرة على التكيف

إن تغير الثقافة وتطورها يعني مرونتها وقدرتها على التكيف لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة البيئة الجغرافية و تطور الثقافات المجاورة.1

سادسا: للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر حتى سلوك الفرد يختلف من منطقة لأخرى حتى أن هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.2

سابعا: الثقافة عملية معقدة

الثقافة معقدة إلى أبعد حدود التعقيد نظرا لاشتمالها على عدد كبير جدا من السمات والملامح والعناصر وذلك لتراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن،3 ويرجع التعقيد أيضا إلى احتوائها على المعايير والعادات وقوائم السلوك التي اكتسبها الإنسان بصفته عضوا داخل المجتمع.4

ثامنا: الثقافة فرعية

ويتضمن مفهوم الثقافة وجود ثقافة عامة تضع بصماتها على جميع الأفراد المكونين للمجتمع الكبير، كما يوضح Linton أنه بالرغم من أنه لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات فإنه أيضا يوجد مجموعة من الثقافات الفرعية – sub-culture– داخل المجتمع الواحد وهي جزء من الثقافات الكلية للمجتمع ولكنها تختلف عنها في بعض المظاهر والمستويات، ويمكن تحديد تلك الثقافات الفرعية لأي مجتمع وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو غيرها، ويستخدم مصطلح الثقافة الفرعية ليشير إلى جماعات داخل المجتمع ذات أنماط سلوكية خاصة ومعترف بها، هذه الجماعات وإن كانت تشارك في الثقافة الكلية والعامة للمجتمع إلا أنها تنفرد بسمات ثقافية خاصة بالدرجة التي تميزها عن باقي أعضاء المجتمع.5

المطلب الثالث: عناصر الثقافة

لقد قام عالم الدراسات البشرية الأمريكي Clark Wosler بترتيب عناصر الثقافة على النحو التالي6: التالي6:

أولا: اللغة

---

[1] نجوى عبد الله الطبلاوي، مرجع سابق، ص23.

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص310.

[3] تماني حسن عبد الحميد الكيال و أحمد مصطفى أبو زيد، الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص31.

[4] جان بيير فارني،عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003، ص19.

[5] السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص42.

[6] حميد خروف والربيع جصاص، مرجع سابق، ص ص26، 27.

تشمل طريقة التخاطب والإشارات والرموز المستخدمة في الكتابة وطريقة رسم الحروف وما يتعلق بنقل الأفكار من شخص لآخر.

ثانيا: العناصر المادية

وتشمل كل من:

1. العادات والأذواق الخاصة بالمأكل والمشرب
2. نماذج المواصلات والنقل.
3. أنماط الملابس.
4. الأدوات والأواني المستخدمة في المأكل والمشرب.
5. الأسلحة المستخدمة لحماية الجماعة في السلم والحرب .
6. المهن والحرف.

ثالثا: الفن والنحت والنقش والرسم والموسيقى

رابعا: الأساطير الدينية والمعارف العلمية

خامسا: الطقوس الدينية

تشمل أشكال التدين وعلاج المرضى وطقوس دفن الموتى والنماذج السحرية.

سادسا: الأسرة والنظم الاجتماعية السائدة

تشمل أشكال الزواج، الميراث، الألعاب والتسلية...الخ

الثقافة والحضارة:

هذان المفهومان يكادان يندمجان مع بعضهما بعد أن اتسع مفهوم الثقافة وغدت هذه الأخيرة هي الحضارة بمعناها الواسع للكلمة أو أن الحضارة هي نتاج الثقافة وأصبح كلا اللفظين يضمان القيم والمعايير وأنماط التفكير في مجتمع ما أو أمة معينة، وبالتالي الحضارة هي نتاج عملية الإبداع الذي قدمه شعب معين والتي تبقى في ديناميكية مستمرة ولكن درجة استمرارها مرهونة بدرجة استجابتها للتحديات، ولا شك أن هناك عوامل ومتغيرات كثيرة تعمل على تشكيل هذه الحضارة كالنظم السياسية والتعليمية...الخ[1]

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

لقد احتل مفهوم الثقافة موقعا متميزا لدى علماء الإدارة خاصة بعد ظهور المدرسة السلوكية حيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم ولكن على مستوى المنظمة باعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد من ذلك المجتمع، ونود في هذا المبحث التعرف عن ماهية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

[1] سيد توفيق، أزمة الإبداع في ثقافتنا المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2007، ص7.

قبل عرض التطور التاريخي للثقافة التنظيمية لا بد من توضيح أن هذه الأخيرة هي ثقافة فرعية من ثقافة المجتمع والتي قد تتفق أو تختلف معها في بعض الجوانب.

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بروز مفهوم الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها حيث ظهرت هذه المدرسة بدءا من مطلع الأربعينات من القرن العشرين وبرزت بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية، 1فظهر هذا التيار الجديد الذي يركز أساسا على السلوك الإنساني في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالروابط والصلات الاجتماعية التي تربط بين أفراد العمل والاهتمام بظروف بيئة عملهم.2

تعتبر دراسات Alton Mayo (1945) وزملائه و المعروفة بتجارب **الهاوثون** التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفد) من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعية العمل، فلقد أوضح Mayo أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وأدائهم3، ومن ثم تأتي إسهامات Mcgregor في أوائل الستينيات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية وفيها يقدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليهما نظرية z ونظرية y، حيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية عن الأفراد والقائمة على استعمال أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة وهذا لإقناع الفرد وتحفيزه على العمل، في حين تمثل نظرية y وجهة النظر الإيجابية عن الأفراد من ناحية اتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية و الالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع.4

مما سبق يمكن القول أن Mcgregor تناول في دراسته عرض نوعين مختلفين من الثقافة التنظيمية إحداهما ثقافة ضعيفة المبينة في النظرية z أما النظرية y فهي تعبر عن الثقافة القوية.

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: " ثقافة المنظمة " فلقد ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد عام 1981،5ومن أمثلة ذلك كتاب: البحث عن التميز (search of excellence) الذي قدمه Peters & Waterman عام 1980 وكتاب -Z Theory الذي قدمه Otchy عام 1981 وكتاب **ثقافة المنظمة** ل: Deal & Kennedy عام 1982.[1]

---

[1] عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، ص52.

[2] نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص25.

[3] محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص222.

[4] نجوى عبد الله الطبلاوي، مرجع سابق، ص ص72، 73

[5] منصور بن ماجد سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية،برنامج الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر السنة، ص15.

ثم تلا ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز البحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية،2 ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءا على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية في وقت وجيز لا يتعدى 60 سنة بعد أسوأ هزيمة لليابان في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، مما جعل الاختصاصيون يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إدارتها3 وفي الوقت نفسه اعتبرت أمريكا الثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها.4

المطلب الثاني:مفهوم الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها وتأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها وإنما طوروا الكثير من التعاريف 5،وفي ما يلي عرض متنوع لبعض التعاريف:

عرف Reitz الثقافة التنظيمية: "بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية".6

عرفها Gupta :" بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد ، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة."7

أما Jones فيقول:"بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة من القيم المشتركة والمعايير". 8

- ويرى **Robbins & Judge** بأن ثقافة المنظمة هي نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.[9]

[1] عبد الكريم إبراهيم الثويني، تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية،، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008، ص29.

[2] برجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص293.

[3] عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000، ص172.

[4] J.L.Charon & S.Separi.Organisation et Gestion d'entreprise.DUNOD.Paris.1998. P236.

[5] ساطوح مهدية، الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي،رسالة ماجستير تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم هلم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

[6] جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص436.

7 Gupta.A.K & Govindarajan.knowledge Management's social Dimention.Lessons from Nucor Steel.Sloan Management's Review.VIJAY.2000.p79.

8 Jones.R.Gareth.Organization theory. Design & change.4th.ed New Jersey. Prentice Haal. P195.

9 Robbins & Jydge.Organizational Behavior. 13th. Ed New Jersey. Prentice Hall. P585.

- فيما يعتبرها **Caroline** :"بأنها الحمض الآميني للمؤسسة من قيم وأفكار منقولة ومعارف مستمدة لمواجهة متغيرات بيئة المؤسسة."[1]
- كما يعرفها كل من **(Deal & Kennedy)**:"بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها"[2]
- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد "[3].
- فيما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة ما تم تعلمه أو اكتسابه من أنماط السلوك وتشمل كل الجوانب العاطفية الإدراكية والسلوكية من قيم وتقاليد"[4]

نلاحظ من التعاريف السابقة والمتعددة بأنها تصب في باب واحد وعلى هذا الأساس يمكن أن نعتبر بأن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها5 للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية استخدم كمظلة تأوي الكثير من المفاهيم كالقيم، النماذج الاجتماعية وغيرها من السمات التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

ومهما تنوعت التعاريف وتعددت فإننا نلاحظ أن جميعها تشترك في عنصر القيم الذي يعكس سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمات، وانطلاقا من تكامل وجهات النظر السابقة والمتعددة تم استخلاص التعريف التالي حيث يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة والمعاني والاتجاهات السائدة بين أفراد المنظمة التي تؤثر على سلوكهم وتساعدهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة".

المطلب الثالث: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية

تمتلك الثقافة التنظيمية كغيرها من أنواع الثقافة خصائص وأبعاد تعبر على جوهر محتواها الظاهر، لذلك فقد اهتم دارسوها بتشخيص تلك الخصائص والأبعاد لغرض الاسترشاد بها في تحليل قوة المنظمة

---

[1] Caroline Sammè.article: La culture organisationnelle (qu’est ce que c’est et pourquoi devrais je n’y intereser?organizational Efferctiveness consultants. Nouveaux Horizon.p1.

[2] نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004، ص9.

[3] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص243.

[4] Sibyll E.Mabry : The Force of Orgasational Culture and the Moderting rol of senior managers, A Dissertation Presented in Partiel Fulfilment of the requirement for the Degree Doctor of Philosophy , Capella university, october 2008, P 37 .

[5] طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 80 .

وقياس مستوى انسجامها مع مكونات المنظمة، ويمكن التعرف على خصائص ثقافة المنظمة و أبعادها على النحو التالي:

أولا : خصائصها

للتعرف أكثر على معنى الثقافة التنظمية وتكوين صورة متكاملة عن هذا المصطلح فإنه من الضروري التطرق إلى أهم الخصائص التي تميزه وهي على العموم تميل إلى أن تكون خصائص الثقافة بصفة عامة، ويجب الإشارة إلى أنه لاتوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع إلا أنه توجد من الخصائص المشتركة في ثقافة المنظمات والتي تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وفيما يلي عرض موجز لهذه الخصائص:

1) **درجة المبادرة الفردية**: مايتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.[1]
2) **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر**: مدى تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.[2]
3) **المناخ التنظيمي**: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإدراكهم واتجاهاتهم وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، القوانين وأنماط الاتصال .[3]
4) **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة، هذه العناصر تصنف في ثلاث مجموعات:
   - **الجانب المعنوي**: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .
   - **الجانب السلوكي**: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .
   - **الجانب المادي** : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.
5) **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
6) **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور**: فاستمرارية الثقافة لاتعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008، ص 373.

[2] نعمت عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 37.

[3] محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 308.

7) **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لايلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

8) **الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة ومايحدث بها من تغير من جانب آخر .[1]

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية: هناك عدة تقسيمات لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية ولكن في بحثنا هذا تم اقتباس وجهتي نظر متباعدة وشاملة وهي:

1) **الإستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائصها:** [2]

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر
- العدائية
- التوجه نحو النتائج
- التوجه نحو الفريق
- التوجه نحو الأفراد
- الاهتمام بالتفاصيل
- الاستقرار

2) **الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية:**

تعد دراسة 1984 (Hofstede) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها3 وتعد دراسته من المحاولات القليلة الموجودة لقياس الفروق الثقافية تجريبيا على نطاق واسع والموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة (IBM)، بالإضافة إلى ذلك ثمة مخططات أخرى معروفة للخلافات الثقافية الواسعة التي نستطيع أن نشير إليها ومنها مخططات العمل الكلاسيكي لكلاكهون (Kluckhohn) 41951.

وفي الأخير اتفقت معظم الدراسات في تحديد خمسة أبعاد لتباين ثقافة المنظمة وهي بالتفصيل كالتالي:

أ– تفاوت السلطة:

[1] مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص77 ،78.

[2] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق ،ص ص 40، 41

[3] عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص136

[4] بول كير كيبرايد وكارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003، ص 130.

يعرف هوفستيد (Hofstede) تفاوت السلطة بأنه :"الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الشخص الأقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبرها شيئا عاديا".[1]

فالناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة العالي يقبلون بنظام التسلسل الهرمي أي يتقبلون عدم المساواة في السلطة بخلاف الناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة المنخفض فيحاولون أن يقلصوا الفروق في السلطة ويتوقعون أن تكون أية فروق ثقافية حقيقية مبررة.

تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:

يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الإرتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد أكثر منها في حالة الثقافات المنخفضة فهذه الأخيرة تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة وقبول المخالفة والمعارضة مرتفع وأكثر إقداما على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد، ونستطيع أن نقول إستنادا إلى هذا البعد أن عروض المبيعات من الأفراد ذوي الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد يكونون أقل نجاحا من المواقف الجديدة منها في حالة الأفراد ذوي الثقافات المنخفضة.[2]

ج- الفردية والجماعية:

لقد تم تحديد هذا البعد كأكبر مكون في المتغيرات الثقافية في الثقافة القائمة على المنهج الفردي يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية التي توجه الأشخاص تجاه ماهو خير للمجموعة[3] تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دوافع الإنتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الإنجاز.

د- الذكورة والأنوثة:

لقد أعطى هوفستيد (Hofstede) تسمية الذهن الصلب للذكورة والأنوثة بذوي الذهن الرقيق فهذه الأخيرة تعرف على أنها نزوع إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل إلى اعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن أن تعرف ببساطة على أنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل وحيث الشركات تتطفل على الحياة الخاصة لمستخدميها والإنجاز يعتبر مثلا أعلى والتوجه نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة.[4]

---

[1] Hofstede, G(1983), National Cultures in four Dimensions, International Studies of Management & organization, spring, summer, 31-42, P 65

[2] سي بي زاو،العولمة الكونية وابعادها الإدارية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003،(بدون بلد)، ص ص 192، 193

[3] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 438

[4] بول كير كبرايد وكارين ورد، مرجع سابق، ص 135

هـــ- التوجهات طويلة الأجل وقصيرة أجل:تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر (Short Term)إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، أما التوجه بالمستقبل(long Term) فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا1.

المطلب الرابع: وظائفها

إن الثقافة التنظيمية هي البوتقة التي تصهر مجموعة من الأفراد معا في شكل جماعة خاصة ومميزة، ولكي تكون هذه الثقافة أداة أساسية لتحقيق النجاح فإنه يجب على المديرين القيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس حقيقة ثقافتهم السائدة بالإضافة إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في هذا الجانب فإنها تؤدي العديد من الوظائف هي:

أولا: إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ويكتسب الأعضاء الجدد الثقافة المنظمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في هذه المنظمة، وكلما ترعرعت الثقافة في عموم المنظمة على أسس سليمة انخفضت الاختلافات.2

ثانيا: للثقافة السائدة في المنظمة تأثيرا كبيرا على نجاح الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الأهداف فهي قد تكون مصدرا في إحداث التغيير المطلوب أو قد تقف عائقا أمامه3.

ثالثا: تعزيز الذاتية للمنظمات والأفراد المنتمين لها فبوجودها يتحقق الاستقرار وثقة أعضاء المنظمة4.

رابعا: بناء روح الفريق وتكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

خامسا: توضيح معايير السلوك المطلوبة والواجب الالتزام بها من طرف الأفراد لذا نجد أن أي منظمة عند توظيفها لأعضاء جدد تعمل على تلقينهم فور توظيفهم كل القيم والمعايير السلوكية المطلوبة منهم من خلال عدد من العمليات كالتكوين والتنشئة.5

سادسا: تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.6

---

[1] عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 138

[2] شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال–منظور كلي–، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 360

[3] عمر محمد القيزي، مرجع سابق، ص 57

[4] عبد السلام نعمون، بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوية مقدمة لنيل شهادة ماجستيرك إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سطيف، 2006، ص 79

5 علطي صوفية، مرجع سابق، ص 57

[6] الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، 2006، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 25

سابعا: أداة رقابة اجتماعية تسمح بتوجيه سلوك وعادات العاملين وتحريك دوافعهم الذاتية للالتزام بتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة1 يمكن عندها الحديث عن ثقافة إيجابية لن تخشى الفناء أو التأثير بالعوامل الخارجية التي من المحتمل أن تتعرض لها.

ثامنا: تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤدي قيما معينة مثل : الابتكار، التميز و الريادة2.

المبحث الثالث: مستويات وأنماط وتأثيرات الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية، وتأخذ تلك الثقافة بناءا على ذلك أشكالا وصورا ومستويات مختلفة لكنها تقدم في جلها تفسيرا واحدا متصل بذات المنظمة وأفرادها، بالإضافة إلى كونها عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف فقد تكون عاملا مساعدا أو معيقا للأداء، وبالتالي أردنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية إضافة إلى أهم تأثيراتها على المنظمة.

المطلب الأول: مستوياتها

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة عن تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وفي تقسيم يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين والذي يسمى بالتقسيم الداخلي لثقافة المنظمة قام كل من Kotter & Heskett بتحديد مستويين لهذه الثقافة وتعود جذور هذا التقسيم إلى Edgar Schein الذي حدد مستويين لثقافة المنظمة الأول مرئي والثاني غير مرئي3:

1) **المستوى الداخلي:** هو المستوى الأعمق والأقل رؤية وهي مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت.
2) **المستوى الخارجي:** هي العناصر المرئية والمنظورة بشكل مباشر والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد أي ما يمكن ملاحظته مباشرة كالإنتاجية[4] .

[1] Stephen Robbins et autres, Comportements Organisationnels, 12[eme] Edition, Pearson Education, France, 2006, PP 592-593

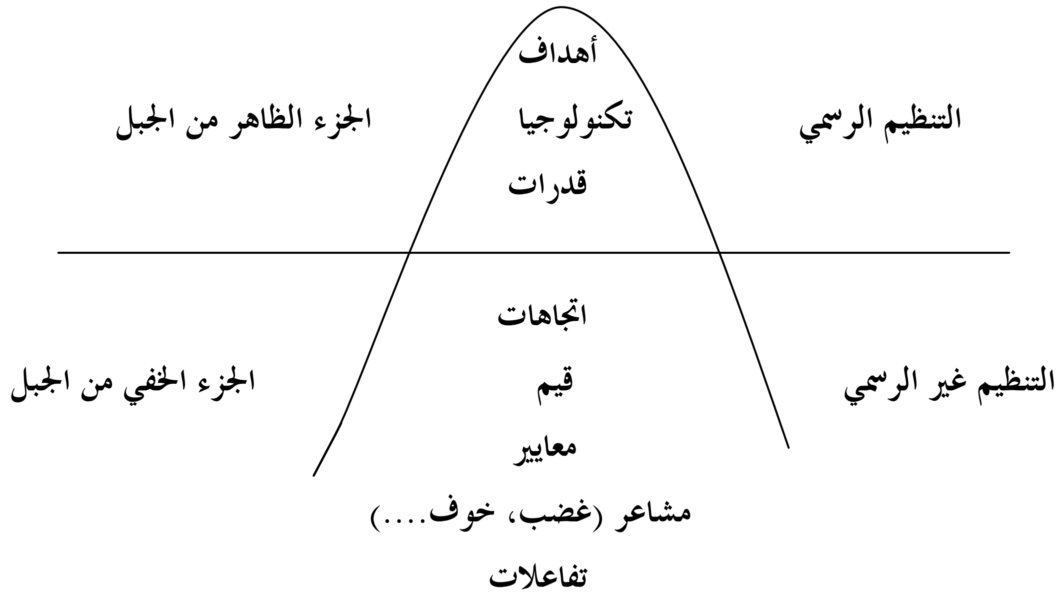
[2] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 265

[3] Shein, E.H (1985-2005) organisational culture and leaderships, 3rd Ed, Jossey Bass, ISB N° 7879-7597, P4

[4] الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، جاسم بن فيحان الدوسري، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص45

وقد شبه Herman هذا التقسيم "**بجبل الثلج**" حيث يمثل الجزء الجلي فيه وهو الأصغر: التنظيم الرسمي للمنظمة والجزء الخفي فيه وهو الأكبر بالتنظيم غير الرسمي[1].

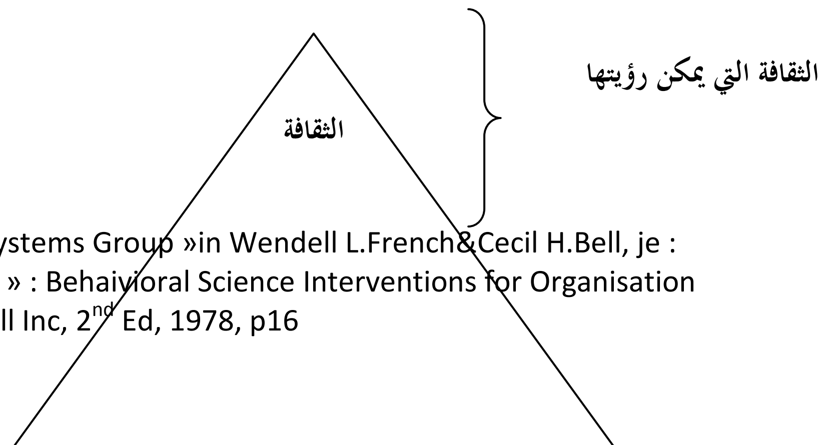
الشكل رقم: (1) مستويات ثقافة المنظمة حسب Herman



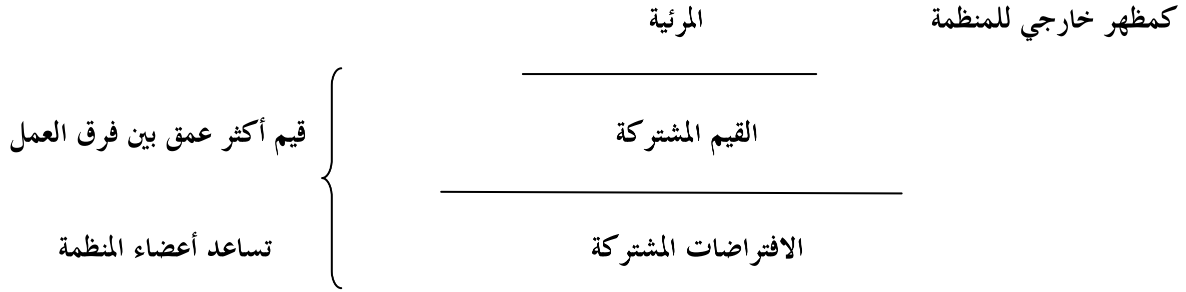
Source : Stanley N.Herman, IBID, P16

ومن منظور أكثر عمقا تنطوي ثقافة المنظمة على القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة وهويتها وغيرها وتعد هذه العناصر بوجه عام عناصر غير مرئية ومن ثم يمكننا الرجوع إلى الصورة الاستعارية الخاصة بجبل الثلج الذي سبق وأشرنا إليه حيث يمكن رؤية العناصر الأخرى التي تختفي تحت سطح الماء، أما في كتاب السلوك الإنساني والتنظيمي لـــ: John K.Schermerkorn فقد تم تقسيم الثقافة داخل المنظمة إلى ثلاث مستويات متسلسلة في شكل هرمي:

الشكل رقم : (2) مستويات الثقافة التنظيمية حسب John



[1] Stanley N.Herman : « TRW Systems Group »in Wendell L.French&Cecil H.Bell, je : « Organisation Developement » : Behaivioral Science Interventions for Organisation Improvement (N.J : prentic-hall Inc, 2nd Ed, 1978, p16



Source : John R.Schermerhorn et autre, Comportement Humain et Organisation, 3 ED, Edition du Renouveau Pédagogique, Canada, 2006, P 560-561 .

1) **الثقافة الظاهرة (المرئية)** : وهي تشمل الجوانب المادية والسلوكات المحددة من قبل جماعات العمل وتشمل أيضا الطقوس والمراسيم والشعارات وأنظمة العمل

2) **القيم المشتركة**: تشمل العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد التنظيم وجماعات العمل والتي تمكنهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

3) **الإفتراضات المشتركة**: هو البعد الأكثر عمقا في ثقافة المنظمة، تضم المعتقدات العميقة كنوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء مثال ذلك عناية الأفراد بعضهم البعض كأفراد العائلة.

وفي تصور مشابه لمستويات ثقافة المنظمة حسب:"**Mourise Thevenet**" هناك ثلاث مستويات تؤثر على صياغة ثقافة المنظمة ويعتبر هذا التقسيم الأشمل والأفضل والمتمثل في:

1) **الثقافة الخارجية (المجتمع)**: يتمثل في مجموعة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة حيث تؤثر على بناء ثقافة المنظمة ويجب أن تكون استراتيجيات وسياسات ومنتجات المنظمة متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بسهولة.

2) **الثقافة الداخلية (ثقافة المنظمة)** : كما هو معروف أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات وقد نجد أيضا ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة مما يستدعي تكوين مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل نتيجة تعامل الأفراد واحتكاكهم ببعضهم البعض وهذا ما يسهل التزامهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

3) **ثقافة جماعة العمل (النشاط)**: تعرف بالثقافات الفرعية إذ هناك تشابه في الثقافة لدى أفراد نفس النشاط واختلافها بين أفراد النشاطات الأخرى وهذا ما يستدعي نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء

فريق العمل الواحد لتحقيق الأداء المطلوب والقائم على نمط مشترك من التفكير والتصرف لدى الأفراد.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المنظمة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها و النظام الرسمي وغير الرسمي داخلها.

وفيما يلي عرض لتقسيمات بعض الباحثين وتم استخلاص في الأخير تقسيما لأنواع الثقافة التنظيمية الأكثر شمولا:

1) حيث يعتبر"Jone Kotter" وزميله من أول من قام بدراسة تأثير ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتقسيم تلك الثقافة إلى أربعة أصناف:

أ) ثقافة القوة ب) ثقافة النظم والأدوار جـ) ثقافة التعاطف الإنساني د) ثقافة الإنجاز[1]

وسنتطرق فيما بعد إلى شرح مفصل لهذه الثقافات.

أما كل من"**A.Kennedy, T.deal**" تمكنا من تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع وذلك بالاعتماد على مؤشرين هامين هما[2] :

أ) درجة الخطر ب) التغذية العكسية ومعرفة النتائج

وفيما يلي أنواع الثقافة التنظيمية:

- **ثقافة المراهنة** (C.Bet the Company) : تتميز بارتفاع درجة الخطر لأن المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما تعتمد على تغذية عكسية بطيئة.
- **ثقافة ارتجالية** (Culture Macho): تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج بعد مضي فترة قصيرة.
- **ثقافة المسار**(C.Processes): ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها ويصاحب ذلك مستوى بطيء من التغذية الرجعية.

---

[1] اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2008، ص 17

[2] Deal T.Eand Kennedy A.A, 1982 Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life, Harmondsworth, Pengium Books, P 47

- **ثقافة العالم صعب نلعب الصعب (C.Word Hard-Play)**: تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية رجعية سريعة تختص بإيجاد ميكانيزمات وآليات تساعدها على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.

ب) أما "Charles Handy" فقد حدد أربع أنماط وهي[1]:

أ) ثقافة القوة ب) ثقافة الدور جـــ) ثقافة المخاطرة د) ثقافة الفرد (الشخصية)

ت) ومن أكثر الباحثين المهتمين بتقسيم أنماط الثقافة التنظيمية نجد "Ellen Wallach" الذي ميز بين ثلاث أنواع لثقافة المنظمة وهي[2]:

أ) الثقافة البيروقراطية ب) الثقافة الإبداعية جـــ) ثقافة التعاطف الإنساني

وفيمايلي عرض شامل لأنواع ثقافة المنظمة انطلاقا مما سبق:

- **الثقافة القوية (البروقراطية)**: تتصف بالتركيز على التدرج الهرمي للسلطة والأفراد بحيث توجه المنظمة من طرف القائد الذي يعد رمزا لها والذي يتسم بالقوة وتظهر هذه الثقافة في المنظمات الريادية والتي قمتم بالاتصالات غير الرسمية والثقة [3]وتسود فيها روح الاحترام بين الرئيس والمرؤوس.

ومن خصائصها: 4

- تنمية مهارات الأفراد وتشجيع إبداعاقم.
- الإهتمام بالبحث القائم على المناقشات مقارنة بالبحث الموجه بقوائم الاستقصاء.
- اعتبار المعرفة الشخصية للآخرين أهم من المعرفة عن طريق العمل.
- تعتمد طرق التحفيز على الأساليب الأدبية والأخلاقية أكثر من المادية.
- توزيع المخاطر بين الأفراد.

- **ثقافة الدور**: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا حيث يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وآمنة.

---

[1] Handy C.B (1993) Understanding Organisation, 4rd, Harmands worth, Pengin Books, P116

[2] Hodgetts & Krock.K Galen, Personnel and Human Pesource Management, 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers, P 450

[3] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 33

[4] علطي صوفية، واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير: إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2007، ص 47.

- **ثقافة المهمة**: تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل تكلفة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.[1]
- **الثقافة الإبداعية**: يعتبر هذا النوع ديناميكي حيث يعمل على استقطاب الناس الطموحين ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع.
- **ثقافة المساندة (التعاطف الإنساني)**: تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصداقة والتعاون بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.
- **ثقافة العمليات**: يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز والعمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها، تتميز بأنها كلاسيكية وبيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك والمنظمات الحكومية وشركات التأمين.[2]
- **ثقافة الفرد**: يعتبر الأفراد هم الركيزة في هذا النوع ويكون للأفراد توجها ذاتيا حيث ينصب اهتمامهم على أنفسهم ويعملون ويفكرون بدرجة من الاستقلالية وغالبا ما يستعان بهذا النمط في المؤسسات المهنية مثل: المؤسسات الاستشارية والهندسية المعمارية3.
- **الثقافة الضعيفة**: الأفراد فيها يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم ومن أهم مايميز هذه الثقافة : أنها لايتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولاتحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.[4]

يمكن الإشارة إلى أنه في كثير من المؤسسات يكون هناك أكثر من ثقافة تنظيمية واحدة يستعين بها قادة الشركة كوسيلة لتحقيق الأهداف ويسود ذلك غالبا في المؤسسات الكبرى.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المنظمة وتطورها وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة فهي بذلك تؤثر على المنظمة من عدة جوانب أهمها :

[1] جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، المجلد 23، 2001،ص ص 59، 60.

[2] محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة،2005، ص 12

[3] إدارة الإبداع، تأليف : بيتر كوك، ترجمة: خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، 2007، القاهرة، ص 177

[4] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 145

أولا: تأثيرها على الفعالية التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المصادر الرئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية، حيث تتطلب هذه الأخيرة توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على توفر ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر التزاما وولاءا.

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة، أما بالنسبة لمستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات المبادرة والهجومية تتناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات قوية تؤكد على المخاطرة وعلى العكس فإن الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على تحقيق الكفاية تتناسب مع البيئات المستقرة والتي تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة[1].

ثانيا: تدعيم الميزة التنافسية

إن الثقافة تجعل من المنظمة كيانا اقتصاديا واجتماعيا صلبا يمكنه التكيف مع المحيط والتفاعل مع متغيراته بطرق ناجحة دون أن يؤثر ذلك على استقراره.

وهذا ما تؤكده الثقافة القوية التي تشجع على التكيف من جهة ودعم الميزة التنافسية من جهة أخرى في ظل أسواق عمل لاتعترف بالضعف بل بالبقاء للأقوى،[2]ويتضح ذلك من خلال اهتمام هذه الثقافة بالعنصر الإنساني في العمل وتشجيع التغيير النافع ومبادرات الإبداع والإبتكار.

ثالثا: تأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والإنتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالإنتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا مانطلق عليه: المواطنة التنظيمية[3]، فتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والإبتكار والمساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة[4].

رابعا: تأثيرها على الهيكل التنظيمي

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 377

[2] علطي صوفية، مرجع سابق، ص 57

[3] المرجع نفسه، ص 55

[4] C.Hatton & Others, Organizational Culture and Staff Autcomes in Services for People with Intellectual Disabilities, Jornal of Intellectual Disability, Volume 43, Part 3, June 1999, P11

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام وعلى مستوى الأداء التنظيمي في مختلف البيئات المجتمعية وتؤثر كذلك في درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ومستويات المشاركة وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية1.

خامسا: تأثيرها على صنع القرار

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل للعمال، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة.2

سادسا: تأثيرها على بناء المعرفة

إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة،فهي تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارتها وتشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معارفهم إلى الآخرين.[3]

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة وتأتي الثقافة التنظيمية في المقدمة للدور الأساسي الذي تلعبه في تحريك باقي الموارد، و من خلال هذا المبحث سيتم إبراز أهم المكونات المحددة للثقافة التنظيمية ومؤشرات قياسها بالإضافة إلى كيفية تشكيل هذه الثقافة وترسيخها داخل المنظمة.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

تشكل معرفة ثقافة المنظمة ومعرفة مكوناتها ومحدداتها أساس تكوين النسيج الثقافي، ويمكن وصف تلك المكونات والمحددات على النحو التالي:

أولا: مكونات الثقافة التنظيمية(عناصرها)

---

[1] مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص97.

[2] عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أفريل 2009، ص ص12، 13.

[3] شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ،مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد44، 2010، ص8 (أنظر الموقع: www .ulumensania.net)

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة[1] وتحدد هذه العناصر بمجموعة من المحتويات التي لا بد للمدير أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر:

1- القيم التنظيمية: Organizational values

القيم هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة فهي التي توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه ومرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير[2]، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعايشونها ويعبرون عنها[3]، ومن هذه القيم: المساواة بين العمال، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.

2- المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefes

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.[4]

3- التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4- الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت.[5]

---

[1] احمد بوشنافة أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي2005، ص3.

[2] عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992، ص14.

[3] مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلة 16، الكويت، 1994، ص156.

[4] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص312، 313.

[5] John L. Schermerhorn et autres, Op Cit, p564.

5- الأساطير والقصص: Legends & Histories

الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة[1] وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفبركة.[2]

6- الأبطال: Heroes

يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة[3]، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة.

7- الطقوس: Rituals

هي مجموعة من الأنشطة التي تعبر عن قيم المنظمة وقوتها[4] وهي أيضا أحداث مخططة تنظمها الإدارة في مناسبات معينة لصالح العاملين لتعزيز بعض القيم والمعتقدات كتكريم الأشخاص المتميزين و توزيع المعونات، ويرى: هوفستيد وزملاؤه أن الرموز والأبطال والطقوس التنظيمية يمكن جمعها تحت عنوان واحد هو: الممارسات، لأنها تبدو ظاهرة في شكل ملموس للمراقب الذي يلاحظ ثقافة المنظمة.

8- الرموز: Symbols

هي الكلمات والأشكال والأشياء التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة ومن أمثلة ذلك: تعليق شارة على زي الأفراد. وهناك منظمات تعبر عن رموزها من خلال توفير سيارات لتنقل مدرائها، طريقة تصميم مكاتبهم وحجمها وغيرها من الأمور الخاصة بكل منظمة.

9- اللغة: Language

عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.

10- فريق العمل:

[1] سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 170.

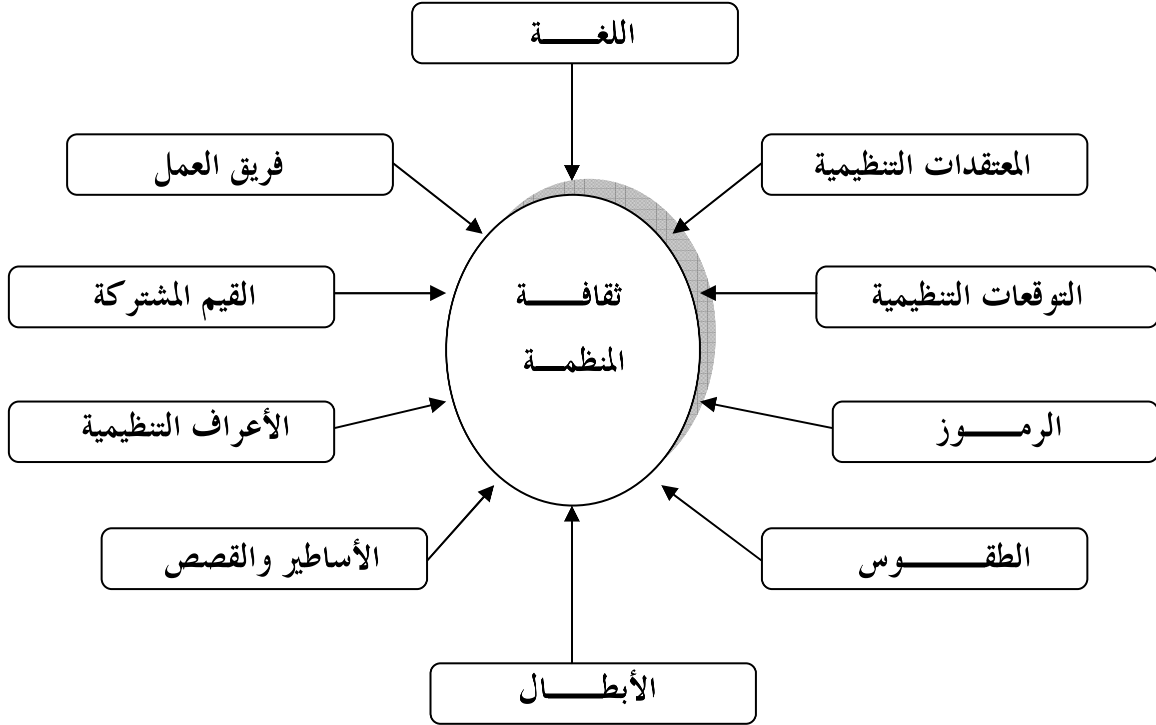
[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005، ص 416.

[3] Geert, Hofstede & All, Mesuriong, Organisational Culture, Qualitative and Quantitaive Study Across Twenty Century, Administrative Science Quarterly 35, 1995, P 292

[4] Stephen Robbins et autres, Op Cit, P 602

في ظل التطورات الحالية في حجم منظمات الأعمال وتعقدها فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمرا حيويا فمن أسباب نجاح اليابانيين في تحقيق التفوق هو بناء فريق العمل وتنفيذ المشاركة من جانب المديرين التنفيذيين1.

الشكل رقم (3) : المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من الدراسات السابقة

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشير العديد من الدراسات التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود عدة محددات لهذه الأخيرة وهي:

1- التاريخ والملكية:

إن المؤسسة تمتلك إرثا بفضل تاريخها والطقوس والرموز و طرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبدا شرحها أو أن تشرح نفسها إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ الذي هو عبارة عن مصدر شرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات2، ولقد تضاعفت وتعددت المؤلفات وكذا الدراسات الخاصة التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل

---

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 171

[2] محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 74

الاحتفاظ ببقايا تاريخها ينبعث غالبا من الاحتفالية الذاتية أو من الماضي رغبة في المحافظة بكل ثمن على ماضيها1، إن تاريخ المؤسسة يعكس تطورها وجزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية.

2- الحجم:

يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس اختلافات ثقافية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

3- التكنولوجيا:

تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الأهداف التي تسعى إليها فمثلا المؤسسات التي تسعى إلى خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- البيئة:

إن طريقة تعامل المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في تشكيل ثقافتها.

6- الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح[2].

المطلب الثاني: مؤشرات ومقاييس الثقافة التنظيمية

من المهم التطرق إلى المؤشرات والمقاييس الخاصة بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تتم الإستعانة بهذه المقاييس أو بجزء منها لخدمة هدف البحث، هذا وتتعدد مؤشرات ومقاييس الثقافة التنظيمية ومن بينها3:

أولا: مقاييس "بيتر وترمان" للثقافة التنظيمية

من مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية حسب "بيتر وترمان" ما يلي:

- الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.

[1] Normand(E) : Histoire et Culture : Les Enchainements du Temps de l'entreprise, R.F.G, 1984, P 47-48

[2] جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29

[3] عمر محمد القيزي، مرجع سابق، ص ص 79، 80

- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطرة بدون تعرضهم للعقاب أثناء الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- الاعتقاد بأهمية العاملين كآدميين.
- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمؤيدة من الإدارة العليا.

ثانيا: مقياس "دافيز" لمقومات الامتياز

قام "دافيز" بدراسة متشابهة لدراسة "بيتر وترمان" حول عناصر الامتياز في 16 بنكا عالميا وخرج من دراسته إلى أن عوامل الإمتياز هي:

- مناخ عمل مفتوح وقوي.
- قيمة عمل راسخة يشترك فيها الجميع.
- قيادة منطقية قوية ولها طابع مستقر.
- الالتزام بتعيين أفضل العناصر البشرية.
- تحقيق الربح باعتباره واحدا من القيم الرئيسية.
- الاستعداد للاستثمار في المنتجات الجديدة.
- توجه من المنظمة للارتباط بالعمل.
- الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر البشرية.
- نظام المعلومات الإدارية يقوم على قاعدة مصفوفية.
- نظام ائتماني له إجراءات قومية ومتوازنة.

المطلب الثالث: آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الإجتماعية للطفل فكلها كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات.

وفيما يلي تحديد للعوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات:

أولا: الإدارة العليا (دور المؤسسين)

هناك اتفاق عام على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا التي[1] تقوم بتحديد المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات[2].

فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن ذلك سيعكس تكوين ثقافة منظمة متينة تعكس قيم المؤسسين للمنظمات.

ثانيا: اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات[3] التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقضا بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين[4].

ثالثا: التطبيع الاجتماعي

تعيين الأفراد المرشحين تأتي عملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الإجتماعية لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع خبراتهم المتجددة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تساعد العمال على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة والتكيف معها.

بالإضافة إلى التدريب توجد عدة طرق تستعمل لدعم الثقافة التنظيمية والتي من خلالها يتم اكتساب القيم والمعتقدات والمعايير الخاصة بثقافة المنظمة والتأقلم معها ومن أهم هذه الطرق[5]:

1- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير ثقافة المنظمة وترقيتهم.
2- تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.
3- معاقبة من لا يلتزم بمعايير الثقافة التنظيمية.
4- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية.
5- استخدام المؤسسين القدامى للمنظمة لكي يحكوا قصص داعمة لثقافة المنظمة.
6- إقامة حفلات التكريم للعاملين الملتزمين بالثقافة التنظيمية.

[1] جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 440.
[2] محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 319.
[3] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2009، ص 184.
[4] المرجع نفسه، ص 320.
[5] أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 580.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتمر هذه العملية بعدة مراحل[1]:

أ) **مرحلة ماقبل الالتحاق:** هي مرحلة ماقبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

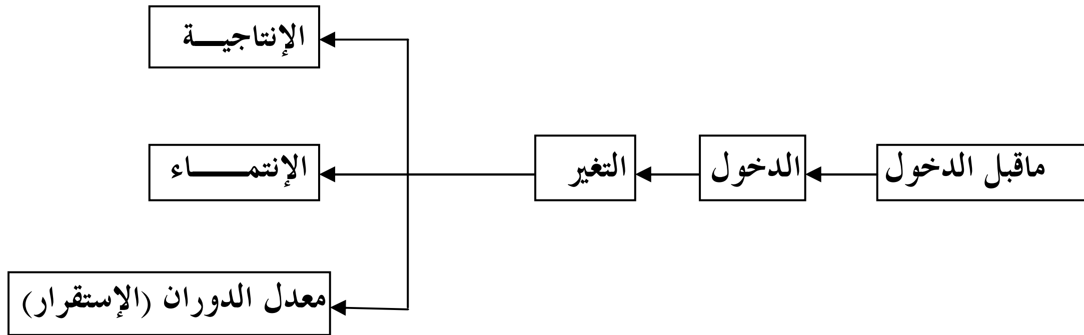
ب) **مرحلة المواجهة:** مرحلة دخول الموظف المنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

جـــ) **مرحلة التحول أو التوافق:** مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

تؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انظم إليها وأيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه.

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل:

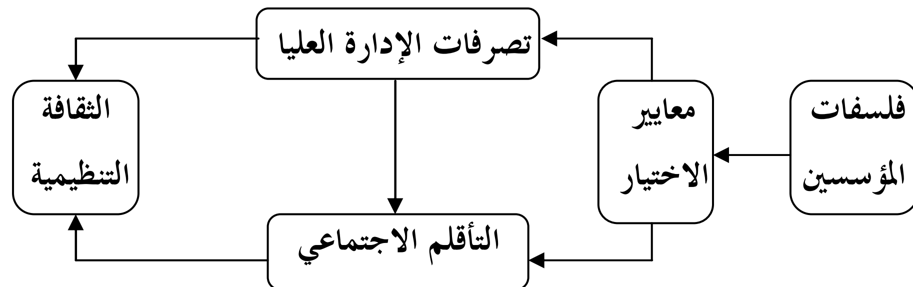
الشكل رقم (4): مراحل التكيف الثقافي للموظفين الجدد



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 185

ويلخص الشكل التالي كيفية بناء وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

الشكل رقم (5): آلية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها



[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 185.

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 28.

المبحث الخامس: إدارة الثقافة التنظيمية

تعني إدارة الثقافة التنظيمية القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات نتيجة تغير الظروف، كما أسلفنا فإن تعزيز الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها يبدأ بعمليات التعيين وممارسات الإدارة العليا وعمليات التطبيع المختلفة إلى جانب تشكيل القصص والطقوس والرموز والمفردات الخاصة بالتنظيم، فالمدير يجب أن يفهم الثقافة السائدة ليتخذ القرار المناسب إما المحافظة عليها أو تغييرها[1]، فإذا قرر الحفاظ عليها يجب أن يتبع الإجراءات السابقة لدعمها أما إذا قرر العكس فهناك طرق أخرى يتبعها وهذا ماسيأتي تحليله فيما بعد.

المطلب الأول: مداخل إدارة الثقافة التنظيمية

يرى خبراء التطوير التنظيمي أنه يمكن إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مرحلتين أساسيتين هما[2]:

أولا: الإدارة الرمزية (Symbolic Management)

وفقا لهذا المدخل تحاول الإدارة التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة الشكلية أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفالات والقصص والبطولات وغيرها ويمكن للإدارة دعم هذه القيم الناشئة من خلال:

1- تصميم رسالة مكتوبة حول رؤيتها مستقبل المؤسسة.
2- تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام.
3- استخدام لغة خاصة بالمؤسسة.

ثانيا: التطوير التنظيمي (Organization Developement)

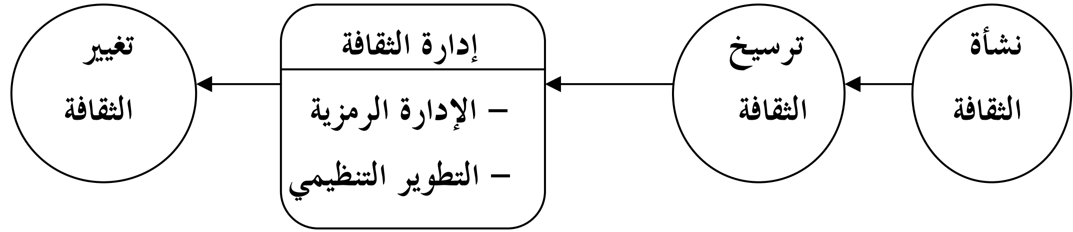
يساهم هذا المدخل في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد الأعراف والقيم الحالية.
2- التعرف على التوجهات الجديدة للتنظيم.
3- تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
4- تحديد الفجوة الثقافية.
5- سد الفجوة الثقافية.

ويعرض الشكل التالي نموذجا لإدارة الثقافة التنظيمية

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 167.
[2] جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 36.

الشكل رقم (6): نموذج لإدارة الثقافة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الثاني: إدارة التغيير الثقافي

"إن الثقافة قابلة للاستقرار والتعديل والتغيير والتطوير لكن يرجع ذلك إلى كيفية إدارتها"1 هذا ما قاله (Schein) عن الثقافة في أحد مؤلفاته انطلاقا من ذلك يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تملك خصائص ثابتة نسبيا وتتطور مع مرور الزمن وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، لكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تغييرها أبدا بل العكس لأنها تتصف بالديناميكية والتغير وذلك استجابة لتغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية2، وهذا ما يجعل متخذي القرار يأخذون في حسبانهم القيم التنظيمية والأنظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الإستراتيجية للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل3.

أولا: المواقف التي يسهل فيها تغيير الثقافة التنظيمية

وأيا كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل المختلفة التي تساعد على احداثه وتقلل من صعوباته ومنها :

1- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير4 في مثل هذه الحالات ومن أمثلة هذه الأزمات: فقدان الأسواق، دخول منافسين رئيسيين للسوق.

---

[1] Constance Deroche : « Organizational Culture : Management Cientrism and Conceptuel Imperialism, The Hurwood Academic Publishers Imprint, India, 2001, P 41

[2] R.Brennemann.S.Sépari : Economie d'Entreprise, Ed : Dunod, paris, 2001, P 261.

[3] زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

[4] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 383.

2- **التغيير في القيادة**: تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة حيث يعتقد العاملين بقدرتها على قيادة التغيير ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ لأن من شان ذلك ان يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة[1].

3- **المنظمة الجديدة والصغيرة**: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة كلما كانت ثقافتها أقل حصانة كلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من السهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

4- **الثقافة الضعيفة**: كلما كانت الثقافة مشتركة ومتداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الأصعب تغييرها ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير[2].

ثانيا: الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي

هناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:

أ) **المرحلة الأولى**: وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب وتحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير[3] متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين و الوقت المطلوب وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة لمحاولة سدها.

ب) **المرحلة الثانية**: تنفيذ خطة العمل لإحداث التغيرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

ج) **المرحلة الثالثة**: قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب
- معدلات دوران العمل
- معدلات خفض الحوادث
- معدلات خفض التكاليف
- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق:

[1] المرجع نفسه، ص 384.

[2] جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية –مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 342.

[3] جغلولي يوسف، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي: 10-11 نوفمبر 2009، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 7.

- بتحسين خدمة العميل.

- بتحسين عملية الاتصالات وبتحسين تعزيز فرق العمل.

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على تحديد أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

د) المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار، ويجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن الشركة مستويات النجاح المقبولة[1].

المطلب الثالث: نجاح التغيير الثقافي

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن مابين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح:[2]

أولا: فهم الثقافة القديمة حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدؤون.

ثانيا: تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.

ثالثا: إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.

رابعا: إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير.

---

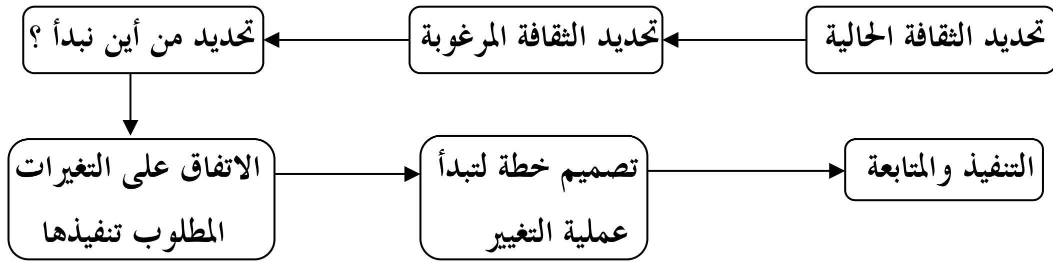
[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 175.

[2] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

خامسا: تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين.

سادسا: الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبوقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي[1].

الشكل رقم (7): عملية التغيير الثقافي



المصدر: **سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 172.**

خلاصة الفصل:

لقد تم التعرض من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، أنماطها وتأثيراتها إضافة إلى أهم مؤشرات قياسها كما تم التطرق إلى آليات تكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية بواسطة إدارتها إدارة فعالة تساعد على خدمة مصالح المنظمة وتحقق الأهداف المنشودة بكيفية فعالة، وهذا ما أعطى لثقافة المنظمة

[1] ستيفن أكرويد. بول طوميسون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 187.

أهمية كبيرة في توجيه وترشيد الأداء بالإضافة إلى كونها عاملا مساهما في تحقيق نجاح المنظمة والوصول بها إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي حاد أهم ما يميزها هو التغيير المستمر، وللغوص أكثر في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة سوف يتم التطرق في الفصل التالي إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بمفاهيم: الأداء، إدارة الأداء، تقييم الأداء ثم الأداء المتميز وإبراز كيف أن للثقافة التنظيمية دورا مساهما في تحقيقه.

الفصـــل الثانـي

مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز

تمهيد:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تمس استقرارها وبقائها وهذا ما استدعى منها إلى اعتماد سياسة تطوير وتحسين أدائها في مختلف المجالات مما يضمن تحقيق أداء متميز لها من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية وبذلك ستضمن بقائها واستمرارها في سوق المنافسة، ويكاد يصبح من المتعذر أن تحقق التميز في الأداء ما لم تكن هناك ثقافة تنظيمية مواتية ومساندة لذلك ، وبالتالي إذا أردنا أن نحقق أداءا متميزا يجب أولا مراجعة ثقافة منظمتنا لنتأكد من أنها مواتية لهذا التميز شاملة بذلك مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التفوق.

و من خلال هذا الفصل سيتم إبراز كيف أن لتلك الثقافة أهمية كبيرة في تحقيق التميز في الأداء وذلك انطلاقا من النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: إدارة الأداء

المبحث الرابع: الأداء المتميز

المبحث الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر إستعمالا وشيوعا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات حيث يعتبر موضع اهتمام واسع من قبل الباحثين الاقتصاديين نظرا لما يكتسبه هذا المصطلح من أهمية في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

بالرغم من كثرة وتنوع البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ففريق من الباحثين اعتمد على الجوانب الكمية (الوسائل التقنية) في صياغة تعريف الأداء والفريق الآخر اعتبر الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية.

في بداية الأمر تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.1

وفيما يلي تقديم لمجموعة محددة من التعاريف في هذا المجال:

- تعريف الأداء حسب (**P.Druker**): ينظر إلى الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في المدى القصير وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل[2] .
- تعريف الأداء حسب (**Ph .Lorrino**): يتمثل الأداء في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكلفتها والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.[3]

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة

1- E.Cosid : dialogues autour de la performanse en entreprise. Edition Harmattan. Paris. 1999. P 18.
2- P.Druker. l’avenir du management. Pearson Education France. Paris. 2005. P 63.

[3] - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009-2010، ص 218.

- ويعرف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلال الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[1] نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الطريقة الأمثل لاستغلال مختلف الموارد للوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة.
- كما يعرفه "**اندي**":الأداء هو نتيجة لفعل ما في الحاضر من اجل تأمين البقاء والاستمرار في المستقبل، أي أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل.[2]

من خلال العرض المتنوع لتعاريف الأداء يمكن استخلاص تعريف شامل لكل ما سبق:

"الأداء هو انعكاس لمدى نجاح المنظمة في تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها ورسم مسار لمستقبل ناجح وذلك انطلاقا من الاستخدام الأمثل للوسائل والموارد والمهارات والمميزات آخذا في الحسبان رغبات أصحاب المصالح."

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة ويرتبط تحقيق هذه الأخيرة بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة ، فبالرغم من الأهمية التي اكتسبها مفهوم الأداء إلا انه هناك وجهات نظر مختلفة تربط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر عند البعض كمرادفات له وهي الكفاءة والفعالية، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين المتقاربين:

أولا: الفعالية

يتعلق مصطلح الفعالية بدرجة تقارب النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة أي أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة بالتعبير عنها كنسبة لقيمة المخرجات الفعلية على المتوقعة.3

فالفعالية يمكن فهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار في تحقيق النمو والمرد ودية، كما قد تعرف بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها.

---

[1] فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

[2] Andy Neely . Business Performance Mesurement. Cambridge . university Press . 2004 . P68

[3] محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط1 ، ص71

ثانيا: الكفاءة

يتميز هذا المصطلح بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية....الخ، فيمكن تعريف الكفاءة حسب Vincent Plauchet:

" الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء وهو النشاط الأقل تكلفة."[1]

ومنه الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بالنسبة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

و يمكن الإشارة في الأخير إلى أن الأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع مستوى الأداء إلا إذا كان ذلك كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل لمواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.[2]

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

الشكل رقم (8) : المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacques barreaux , entreprise et performance globale , ed conomica , paris, 1997 , P33.

[1] الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص220

[2] Mathe et Charge V «l'intention strategique et les diverts types de performance de l'entreprise » , revue francaise de gestion N 132 janvier 1999, PP 41-44.

المطلب الثالث: محددات الأداء

يأخذ الأداء اتجاهات مختلفة ويتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة ويرجع ذلك الاختلاف لكون الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي:

أولا: الدافعية

تعبر عن مدى الرغبة في العمل الموجودة لدى الفرد والتي يمكن أن تظهر جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.[1]

ثانيا: مناخ أو بيئة العمل

يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

ثالثا: قدرة الفرد على أداء العمل

أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له وهي محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، وهي شعور العامل بالرضا عن العمل أو الاستياء منه.

وهذا يعني أنه لتحقيق أي مستوى من الأداء لابد أن تتكامل وتتمازج هذه المحددات للوصول إلى النتيجة المطلوبة، و يمكن إبراز العلاقة من خلال المعادلة التالية:[2]

مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل × مناخ العمل.

حيث لابد من وجود دافع يحث على العمل والإتقان ووجود أيضا قدرات متفوقة مع الفهم الجيد لما سيقوم به الفرد من العمل وهذا يستوجب توفير شروط عمل كافية ومناسبة وبيئة عمل ملائمة تقل فيها عوائق الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أشق وأدق المهام الإدارية حيث تتضمن العديد من المتغيرات المتنوعة وهذا ما زاد من اهتمام المعنيين بالموضوع، حيث يعد تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة أوّلها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وثانيها وضع خطة وبرنامج زمني يهدف إلى تحقيق الأهداف وثالثها تنظيم وتنفيذ الخطة الموضوعة أما رابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة وهي عملية تقييم الأداء.

---

[1] عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 40.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 266.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

من خلال هذا المطلب سيتم إبراز مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء

توجد عدة مرادفات لمفهوم تقييم الأداء ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فتقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لكون أن هذا الأخير يهدف إلى إزالة ومعالجة النقص في الأداء أما تقييم الأداء فيعمل على إعطاء قيمة للأداء المتوصل إليه ومن ثم تأتي عملية التحسين أو الدعم .

ومن أهم تعاريف تقييم الأداء :

- تقييم الأداء هو: "عملية قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبق أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف."[1]
- كما يعتبر تقييم الأداء: "أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية حيث تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة متكاملة ومترابطة من مراحل العملية الإدارية والتي يترتب عليها اتخاذ الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل."[2]

من الملاحظ أن التعريفين السابقين يتفقان في أن تقييم الأداء هو "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها."

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

1. يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات ومن ثم معرفة مراكز القوة والضعف مما يسهل إيجاد الحلول المناسبة و في الوقت المناسب.
2. تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المؤسسة و تدريب العمال.
3. المساعدة في تحديد سياسات الترقية والنقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
4. اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية و إعطائهم الفرصة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
5. الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور و المرتبات وغيرها من السياسات الأخرى.

[1] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، 2000، ص 82.

[2] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء، القاهرة ، 2001، ص 15 .

6. مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام بإجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديدا.[1]
7. أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في صورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم.
8. يستخدم لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العاملين ، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات مما يسمح بتحديد التحسينات والتعديلات المطلوب تنفيذها.[2]
9. تشجع فريق العمل على تطوير أسلوب العمل وذلك لزيادة ولائهم للمؤسسة الناتج من الاهتمام بأداء العامل.[3]
10. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.[4]

المطلب الثاني: معايير الأداء وقياسه

يتمثل الأداء الوظيفي في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية للنشاط خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء مقرون بمواصفات ومرتبط بعنصر زمن معلوم، حيث يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس والمقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا.

أولا: معايير الأداء

تحتل معايير الأداء أهمية كبيرة وقد حضيت بمثل هذه الأهمية منذ زمن بعيد، فأفكار تايلور في دراسة الوقت والحركة أول ما ركزت على ضرورة تنميط الأداء وإيجاد معايير لقياسه واحتساب الزمن المستغرق لكل عملية.5

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها" المنهج النموذج الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة."6

فمعايير الأداء قد تكون ملموسة أو غير ملموسة حسب الأهداف والبرامج الواردة بخطة المنظمة ومن خلال هذه المعايير يتم التعرف على مواصفات العمل المختلفة الكمية والكيفية خلال فترة زمنية معينة.

---

1 حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص267،268

2 أعمال مؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص194

3 يورك برس، تقييم الأداء، سلسلة المميزون الإدارية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2007،ص16

4 حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 169، 170

5 سنان الموسوي، رضا صاحب أبو حمد، مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص78

6 يس عامر وآخرون، سلسلة التميز الإداري: إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، مصر ، 2000، ص99

وبالتالي يعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة في التقييم خاصة العاملون ورؤسائهم وللمعايير صور مختلفة نذكر منها:1

1. **معايير كمية**: هي معاير تتعلق بقياس كمية الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة أو ساعات العمل البشري، عدد الوحدات المقرر إنتاجها وعدد السلع المتوقع بيعها، عدد الوحدات المنتجة في كل ساعة ....الخ
2. **معايير نوعية**: هي معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب مثل ذلك: المتانة، اللون، ودرجة المقاومة...الخ
3. **معايير تكلفة**: هي بمثابة مقاييس مالية مثال ذلك تكلفة التخزين، تكلفة النقل، تكلفة بيع السلع، تكاليف الإعلان والدعاية، تكلفة إنتاج الوحدة.

ومن بين الطرق التي تستخدم في تصنيف أنواع المعايير وتحديدها تتمثل في وضع معايير لكل مجموعة من المجالات الرئيسية، وتستخدم شركة جنرال موتورز في الولايات المتحدة الأمريكية هذه الطريقة وتضع معايير لكل واحدة من المجالات الثمانية التالية: الإنتاجية، اتجاهات الموظفين، وضع الشركة في السوق، الربحية، جودة المنتج، المسؤولية الاجتماعية، تطوير الأفراد وتأهيلهم ، التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.2

بالإضافة إلى هذه المعايير العامة هناك معايير خاصة بالأنشطة المختلفة أوالأنساق الرئيسية والفرعية من النشاط الإنتاجي أو النشاط الفني أو التجاري أو التسويقي أو الإداري أو المالي.3

ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية، ومن الأمثلة على هذه المعايير4: معرفة العمل، القيادة ، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة عل اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل وتفويض السلطات.

[1] توفيق حسون ، فلسفة الإدارة، مطبعة خالد بن الوليد، ط4، دمشق، 1990، ص172 ،173

2 علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات العمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص45، 46

3 رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، العالم العربي، التنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص121

4 مؤيد سعيد سالم ، عادل حرشوش صالح،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص108

ثانيا: قياس الأداء

تحتاج المنظمة إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون من تباين بين النتائج المستهدفة وبين التي تحققت فعلا والأداة هي المعيار ومقارنة المحقق والمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا هي عملية القياس.

1. تعريف قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء"هو عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر عل ربحية المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"1

ويقول"اشتون" عن قياس الأداء بأنه عملية صعبة أكثر من مجرد أعمال ورقية أو عمليات لاستخلاص البيانات لكونه يتعامل مع مخرجات الجهد البشري وتكمن خلف هذه العملية المناهج أو الوسائل لتأمين بلوغ الغاية المنشودة في نتائج العمل.2

2. كيفية قياس الأداء:

لاشك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياس وهنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية القياس: 3

- **الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** تعمل المؤسسة على وضع أهداف مرحلية ودقيقة لكل عمل ما على حده ولكل خطوة ما على حده وقياس الأداء يبحث في هذه الأهداف ويقيم مدى تحقيقها.
- **البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به:** يتم مشاركة العاملين في القياس أثناء التحرك التنفيذي لخطة العمل ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير فقط ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب.
- **العوامل الخارجية:** ويقصد بها مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة، المعوقات الخارجية وطريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

يوجد ثلاث أبعاد لقياس الأداء وهي[4]: البعد العملياتي، البعد السلوكي، البعد النتائجي.

---

[1] أعمال مؤتمرات، مرجع سابق، ص193

[2] كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، تعريب: علا احمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص23

[3] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2006، ص 233.

[4] Herman Aguinis, Performance Managemant, Pearson Education INC, United States of America, New Gersey, 2007, P 81

حيث يقوم العامل أو المؤدي سواءا كان فردا أو فريق عمل بالمهمة الموكل إليه في موقع العمل والتصرف وفق أنماط سلوكية معينة تؤدي إلى تحقيق نتائج متنوعة.

3. مؤشرات قياس الأداء:

تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ مع الإشارة إلى وجود مؤشرات حديثة وتقليدية تتمثل هذه الأخيرة في: الإنتاجية، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الاستثمار، المردودية المالية أو الإقتصادية، القيمة المضافة ويعتبر هذا الأخير من المؤشرات الأكثر إستعمالا لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها.1

وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في :2

- **بطاقة الأداء المتوازنة:** حيث تعتبر نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها في قياس أدائها في المجالات الأربعة التالية: علاقات الزبون، الأعمال الداخلية، الأوضاع المالية، أبعاد التنمية والتدريب.
- **لوحة القيادة:** تنطلق فكرة إعداد فكرة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة وتحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها، كما تضم لوحة القيادة مؤشرات مالية وغير مالية تسمح بقيادة أداء النشاط.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

عملية التقييم ليست بالأمر البسيط فضلا على احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين إلا أننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي :

أولا: تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل لأن المعايير تختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فالمعلومات المتحصل عليها من تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، فمن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة.

---

[1] Gregory Denglos, La creation de valeur, Edition Lunod, Paris , 2003, P 67

[2] الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص ص223،224.

ثانيا: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب عمله وماذا يتوقع منه، حيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض التواصل والاستفسار عن الجوانب غير الواضحة.

ثالثا:قياس الأداء

تتم هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر لجمعها غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.1

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء (الأداء المعياري)

هذه الخطوة تكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي حيث يمكن للمقيم أن يصل إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذا لابد من أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة أو معالجة النقاط السلبية عن طريق الاقتراحات المتبادلة.

سادسا: الإجراءات التصحيحية

يمكن أن تكون هذه الإجراءات على نوعين، الأول : مباشر وسريع إذ لايتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديله ليتطابق مع المعيارين، أما النوع الثاني : هو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل : الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء، رفع كفاءة الاتصالات ورفع كفاءة اتخاذ القرار.2

[1] يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص237، 238.

[2] مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة لأخرى وذلك لاختلاف أنشطتها و المهام التي يقوم بأدائها العاملين كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة ويرجع ذلك لعدم وجود معايير موحدة للتقييم لذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

أولا: الطرق التقليدية

1- **طريقة الترتيب**: وفقا لهذه الطريقة يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين في إدارته ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وذلك بإعطاء رقم 1 للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير أثناء الترتيب لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير.[1]

2- **طريقة الصفات أو السمات**: تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل: التعاون مع الرؤساء والزملاء، الانتظام في مواعيد العمل، السرعة والدقة في أداء العمل والالتزام وغيرها من الصفات، يتم إعطاء وزن لكل صفة ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل صفة لديه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى المقدر لأداء الفرد.[2]

3- **طريقة المقارنة المزدوجة**: تعتبر هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب حيث تقوم على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين بالوحدة أو القسم الذي يعمل فيه وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل إثنين من الموظفين يحدد المقيم أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين. وحسب هذه الطريقة فإن عدد المقارنات التي يجب أن ينفذها المقيم تحسب بالمعادلة التالية :[3]

$$\frac{ن(ن-1)}{2}$$

ن : عدد أفراد المجموعة.

وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة إذ يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث تتزايد المقارنات الزوجية بشكل يزيد من الجهد والتعقيد.[4]

---

1 المرجع نفسه، ص 112.

2 فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص 272.

3 نجم عبد الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 378.

4 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007، ص92.

4- **طريقة قائمة المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة تضم مجموعة من أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة عن هذه الأسئلة وتأشير العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف وبعد الانتهاء من تأشير القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف والسلبية، فإذا كان كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر فإن ذلك يدل على أداء إيجابي والعكس صحيح.[1]

11- **طريقة التدرج البياني:** هو أكثر الأدوات استخداما وأقدمها، وفيها يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات: ضعيف جدا، ضعيف، متوسط جدا، جيد جدا، ممتاز[2]، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كميته، المظهر، التعاون.

ثانيا: الطرق الحديثة

نظرا لأهمية عملية التقييم فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق جديدة لهذه العملية وتهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق مايلي :

1) **مقياس الملاحظة السلوكية:** لاستخدام هذه الطريقة يجب على المدير أن يحدد عدد كبير من السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى تميز أداء الموظف أو السلوكيات التي تؤثر سلبا على الأداء[3].

وما يؤخذ على هذه الطريقة أنها في حاجة إلى معلومات أكثر من التي يستطيع المدير أن يتعامل معها فقد نجد بعض قوائم الملاحظة السلوكية تحتوي على 80 متغير أو أكثر، إن ملاحظة هذه السلوكيات خلال فترة التقييم التي قد تمتد إلى عام أو يزيد تعتبر فعلا عملا شاقا.

2) **مقياس السلوكية المتدرجة:** تعتمد هذه الطريقة على الصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتحدد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، مع الإشارة أن المقياس العمودي يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس وأن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.[4]

---

1 نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 371.

2 عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،منحى نظمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008، ص 274.

3 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر، القاهرة، 2003، ص 365.

4 يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 248.

3) **طريقة الاختيار الإجباري**: تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختيار الإجباري وعادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها هذا المقياس وتكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المحددة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة.[1]

4) **الإدارة بالأهداف**: لقد اهتمت جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الإهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوسين بتحقيقها خلال مدة زمنية متفق عليها وعندما تنتهي تلك الفترة يجتمع الطرفان الرئيس والمرؤوس ويناقشان النتائج المحققة ويكون المرؤوس قد قام بإجراء تقييم ذاتي لأدائه بناءا على الإنجازات التي توصل إليها وعلى ضوء ما أنجزه خلال تلك الفترة يتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى محددة لفترة أخرى مقبلة.[2]

5) **الأحداث الحرجة**: تعتمد هذه الطريقة على إلمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم، ويتم تقييم الأفراد بناءا على هذه الطريقة بمتابعة رصد نتائج تصرفاتهم وسلوكهم بسجلات تبين الحدث وكيفية التصرف والتاريخ والنتائج حيث تسهم هذه الأحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين عن سلوكهم وتصرفهم المقبول والمرفوض الذي يحتاج إلى تعديل.[3]

المبحث الثالث: إدارة الأداء

تقضي أساسيات الإدارة بوجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يدور حوله مفهوم إدارة الأداء حيث تقع هذه الأخيرة عند نقطة التقاء الإستراتيجية والنشاط الفعلي ونحاول في هذا المبحث الإلمام بجوانب هذا المفهوم.

---

[1] خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 165.

[2] فاروق عبده فيله، مرجع سابق، ص 276.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للبشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 128.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة الأداء

تتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم وامتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج وأنماط التعلم وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة وتطوير الأداء الوظيفي الفردي.

أولا: مفهوم إدارة الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية إدارة الأداء ولكن التعريف الأشمل هو التعريف التالي:

"هي عملية إدارية يتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع."1

وبناءا على التعريف فان إدارة الأداء تتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها.

ثانيا: أهداف إدارة الأداء

تتبلور أهداف هذا النظام في النقاط التالية:

1_ تأسيس ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد والجماعات بتحمل مسؤولية التحسين المستمر في العمل وفي مهاراتهم ومشاركتهم.

2_ محاولة السيطرة على أداء الموارد البشرية وبالتالي السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملا معينا يستخدم فيه موارد مادية،مالية، تقنية ومعلوماتية وغيرها وسوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المساعدة.

3_ الحد من الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في العملية الإنتاجية وذلك بالتوضيح للعامل كيف يتعامل مع الخامات وبأي معدلات ثم يحاسب عن نتائج أدائه ومدى التزامه بخطة الأداء المقررة.[2]

4_ تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب فان هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين.[3]

ومما سبق يمكن أن نقدم نموذج مبسط لإدارة الأداء في المنظمات كما يلي:

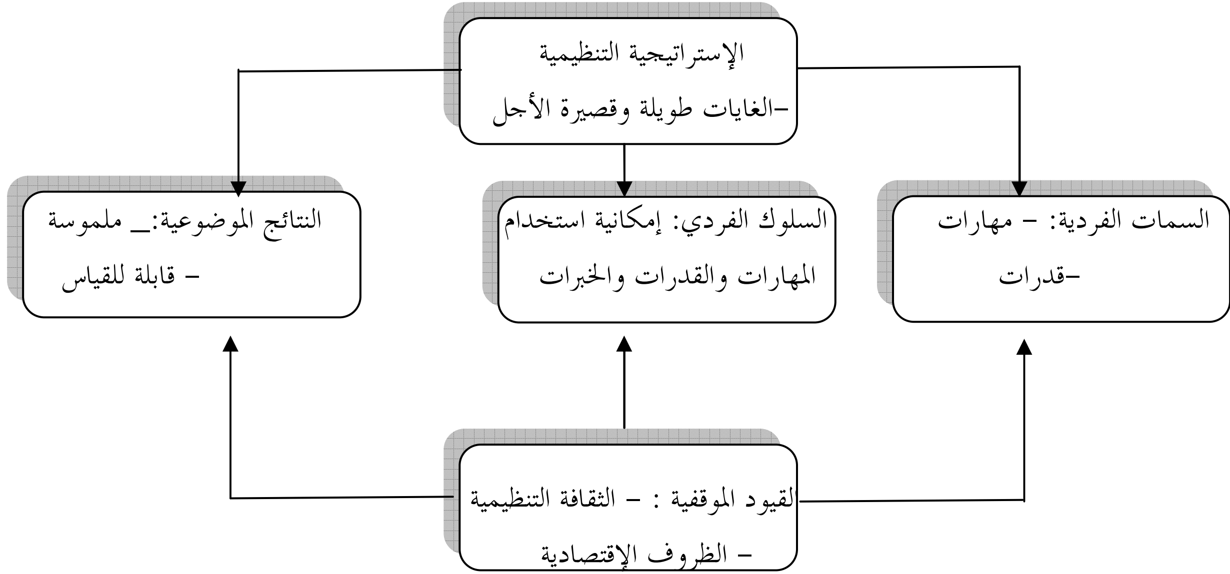
---

[1] جنيفر جوي وآخرون، تنمية المواد البشرية، ترجمة: علا احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008، ص116.

[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص ص125، 126.

[3] عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص338.

الشكل رقم (9): نموذج إدارة الأداء في المنظمات



المصدر: متلف حدة ، علاقة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 56.

ويمكن الإشارة إلى أن تقييم الأداء يشكل حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد أو المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته، كما أن فكرة إدارة الأداء تقوم على منطق متكامل بداية بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والإنطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء العملي ليصل إلى المستوى المستهدف، فالأداء المتميز يمثل مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال.

المطلب الثاني: عملية إدارة الأداء

تقوم عملية إدارة الأداء على الخطوات المتكاملة والمتتابعة، أولا تقوم على بتصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل ثم تقوم بمتابعة الأداء دوريا لتأتي عملية التقييم لتحدد بذلك مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط وبين الأداء الفعلي وفي حالة وجود أي انحرافات عن الأداء المستهدف تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة[1]، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بتفصيل وشرح هذه الخطوات فيما يلي:

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الناشر: المؤلف، ط2، مصر، 2008، ص 387.

أولا: تخطيط الأداء

يهدف تخطيط الأداء إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب وآخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي: [1]

1- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة .
2- تحديد المساعدات اللازمة توفيرها للفرد.
3- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد ومجموعات العمل الأخرى.
4- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
5- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
6- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
7- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
8- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

وبذلك يوفر تخطيط الأداء أساسا موضوعيا يهيئ للمنظمة جوّ التطبيق الفعال لفكرة "الإدارة بالأهداف" أو "الإدارة بالنتائج" وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد العامل وبين رئيسه.

ثانيا: توجيه الأداء

يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل: التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية أو كانت هذه المتغيرات عائدة على القائمين بالعمل أنفسهم، وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكرا عن اتجاهات الخلل فيها.[2]

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص 219.
[2] متلف حدة، مرجع سابق، ص 53.

ثالثا: تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة ومدى تكيفهم مع الأداء ومجموعات العمل التي قد يرتبطون بها وقابليتهم للتعلم والتطور واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمال أهم.1

رابعا: تحسين وتطوير الأداء

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزا وتساعدها في ذلك عملية تقييم الأداء التي توفر التغذية العكسية عن مستوى الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنطقة وهذه التغذية تمثل الأساس الذي يقوم عليه تحسين الأداء المستقبلي.2

ويقوم نظام تحسين الأداء بتحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها ومن ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها3 ويهدف تحسين الأداء إلى توفير فرص وتقديم حوافز ومكافاءات أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية وغالبا ما يكون هناك رغبة من قبل المديرين في الدفع مقابل النتائج كاعتراف منهم بان العامل يقوم بعمل جيد.4

و يجدر أن نبين الفرق بين تحسين وتطوير الأداء بدرجة أوضح إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، أما التطوير فيتجه إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة أعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء الأفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيبا.5

---

[1] علي سلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سابق،ص 236.

[2] كول بنيز جراهام، إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية، ط1، القاهرة، 1996، ص 202.

[3] بلعور سليمان و مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8_9 مارس 2005، ص473.

[4] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر ، 2006، ص107.

[5] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية(منظور استراتيجي)، مرجع سابق، ص240.

المطلب الثالث: المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

تبين للمنظمات التي أدخلت نظم إدارة الأداء ضمن محاولاتها للتطوير والتحديث وفي إطار تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أهمية المعايير التالية التي لا بد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه[1]:

أولا: وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.

ثانيا: العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.

ثالثا: تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.

رابعا: وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.

خامسا: وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.

سادسا: استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

سابعا: وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.

ثامنا: إدارة فعالة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

المبحث الرابع: الأداء المتميز

لقد أدى التغير العالمي إلى تشكيل جديد خلال العقدين الماضيين ولذلك فإن النظريات الإدارية من حيث المفاهيم والافتراضات والاستراتيجيات قد تغيرت بشكل جذري في ظل التحديات المعاصرة التي تركز على البصيرة الخلاقة والنافذة وتتطلب مجهودات عقلية لم تكن في الحسبان من حيث الإبداع والقوام العملي. إن أساليب الإدارة العصرية مثل دوائر الجودة اليابانية وبناء فريق العمل المترابط أصبحت تشكل التحدي المطلوب في تغيير وجهات نظر المدراء من أجل إحداث التميز الذي يتطلب التزاما أساسيا منهم لقبول التغيير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير مهارات وقدرات تتماشى ومتطلبات هذا العصر، وفي هذا الإطار من خلال هذا المبحث سنتعرف عن قرب على مفهوم الأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز وأهم مفاتيحه

إذا كان للمنظمات الحديثة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز فهو الشاغل الأول والأخير للممارسيين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة فالأداء المتميز لم يعد احد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو ضرورة فرضتها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية.

---

[1] علي السلمي ، المرجع نفسه، ص201.

أولا: مفهوم الأداء المتميز

التميز كلمة هامة ولهذا خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل اهتمامها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية وضح مفهوم الكفاءة وحدده كأساس للتميز الإداري أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيسا على ذلك أضيف إلى قاموس التميز مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية1، واستثمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم الأداء المتميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على المؤسسات.

يعرف جون دجاردنر التميز فيقول: "أيا أكن وأيا يكن ماأفعله (شريطة أن يكون اشتغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا) فإن ضربا من التميز سيكون قاب قوسا مني."2

يمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال.3

ويمكن تعريف الأداء المتميز: "بأنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح."4

ويعني الأداء المتميز أيضا: "تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة."5

وفي الأخير يمكن إعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الأشمل: "يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى."6

[1] زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 323.

[2] جون دجاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة: محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص 175.

[3] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 5.

[4] Paul Pinto, Les quatres piliers de la performance durable, Ed Dunod, paris, 2003, P 11.

[5] John S.Oakland, Total Organisational Excellance-Achieving world-Class Performance, Oxford : Butterwerth heinemann, 2001, P 7.

[6] زكريا الدوري، مرجع سابق، ص 325.

ثانيا: مفاتيح الأداء المتميز

تتمثل مفاتيح الأداء المتميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وتوضح هذه المفاتيح أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا يسيرا ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات، وأهم هذه المفاتيح:

1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
2- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
3- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
4- التركيز على العملاء.
5- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
6- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
7- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.[1]
8- التوجه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما.[2]
9- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.[3]
10- التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.[4]
11- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة.[5]
12- تنمية وتحفيز التفكير الإبتكاري داخل المنظمة.[6]
13- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.[7]

---

[1] علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 25.
[2] سليمان الدروبي، طريقك إلى النجاح والتميز، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 7.
[3] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003، ص 300.
[4] علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 739.
[5] سعاد نايف برنوطي، الإدارة أساسيات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2001، ص 399.
[6] محمد أبو الخير، النجاح والتميز في ظل العولمة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2008، ص 41.
[7] رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2007، ص 10.

14- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق.[1]

المطلب الثاني: الإطار الفكري للأداء المتميز

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ويتضمن الإطار الفكري للأداء المتميز العناصر التالية:2

أولا: تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف ومن ثم فان الخطوة الأولى في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز تتمثل في التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة التي ستعتبر فيما بعد كمقاييس للتعرف على مستويات الانجاز وتقويم النتائج.

ثانيا: تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها، أي أن الترابط والتعايش الايجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة يتحقق فيها الأداء المتميز.

ثالثا: تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في صياغة أهداف المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبالتالي تعتبر القيادة الإدارية أهم مقومات وآليات الأداء المتميز.

رابعا: يتحقق الأداء المتميز نتيجة اعتماد منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للكشف عن الفرص والتهديدات وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات.

خامسا: يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات.

سادسا: تعتبر الجودة الشاملة سمة رئيسية لتحقيق الأداء المتميز وذلك بالالتزام بأداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل سواءا كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

سابعا: تحكم المنظمة على كفاءة العمل ومستويات الإنتاج بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة انجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة بإتباع منهجية القياس المرجعي.

---

[1] Jin Collins, De la Performance à l’excellence, Pearson Education France, Paris, 2006, P 218.

[2] بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص125، 126

ثامنا: يعتبر التطوير المستمر من مقومات الأداء المتميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول أسرع إلى الأسواق.

تاسعا: إن الأداة الحقيقة والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين توفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستثمر قدراتهم المعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

عاشرا: من سمات التميز قيام المنظمة ببناء وتنمية العلاقات مع الأطراف التي ترتبط بهم وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

احدا عشر: القياس هو أساس التميز في الأداء الذي يعمل وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، وتتطلب أعمال القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات الأداء المتميز في المنظمات المعاصرة.

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:1

أولا: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

ـــ رسالة المنظمة.

ـــ الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن طبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين.

ـــ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها.

ثانيا: منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ثالثا: هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجة أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

رابعا: نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشرو الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص26، 27.

خامسا: نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

سادسا: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

سابعا: نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات والنتائج.

ثامنا: نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

تاسعا: قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الرابع: نماذج إدارة الأداء المتميز

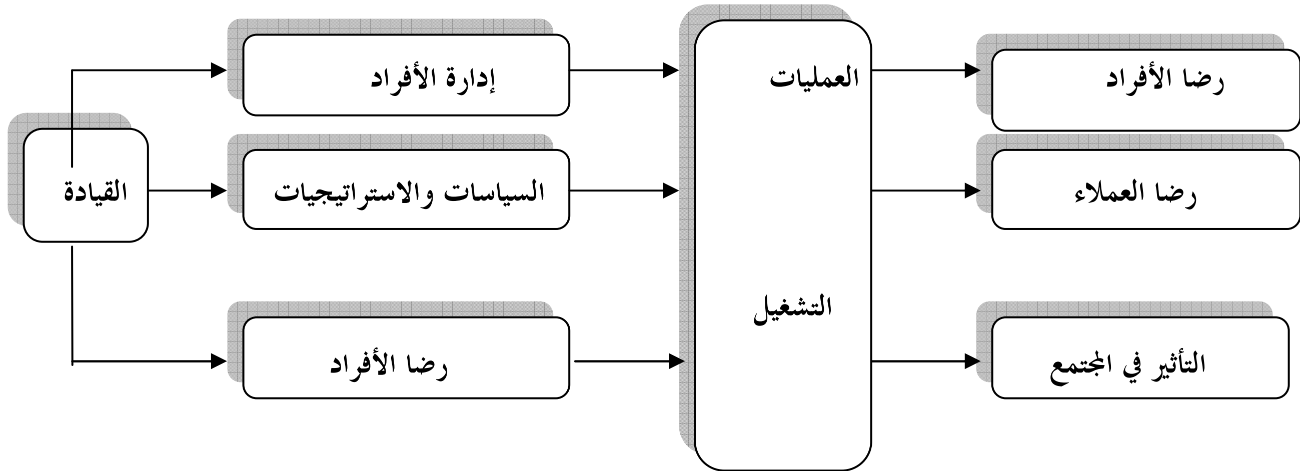
إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وماتفتقده من نظم وفعاليات يجب أن يتم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لاتترك مجالا للخطأ أو الانحراف، ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة وتصنع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "إدارة الأداء المتميز" ومن بين أهم النماذج نجد :

أولا: النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز

يقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبع من فعالية الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ في عام 1988، تتبلور فلسفة هذا النموذج في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدير العمليات المختلفة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

وفي إطار عرض الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنموذج الأوروبي للتميز في الأداء يقدم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة.

الشكل رقم (10) النموذج الأوروبي للتميز في الأداء



المصدر: دافيد لاسكال و روي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998، ص 33.

وبالتالي فإن هذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف إلى التميز في الأداء.

ويرتب هذا النموذج معايير " إدارة الأداء المتميز" في مجموعتين هما:

1- **الممكنات**: وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.
2- **النتائج**: هي كل ماحققته المنظمة من انجازات ومعدلات التطور والتفوق على مايحققه المنافسون.

وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.

الجدول رقم (1) توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة الأداء المتميز

المجموعة		عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
أ. الممكنات	1	القيادة		%10
	2	الناس		%9
	3	السياسات و الإستراتيجية		%8
	4	العلاقات و الموارد		%9
	5	العمليات		%14
			%50	
ب. النتائج	6	نتائج للناس		%9
	7	نتائج للعملاء		%20
	8	نتائج للمجتمع		%6
	9	نتائج الأداء الرئيسية		%15
			%50	

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 33.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة، من جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذا النموذج هو إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسبة حسب ماتراه كل منظمة مناسب لها. 1

ثانيا: النموذج الأمريكي BALDRIGE

يعد "مالكوم بالدريج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه.2

يمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي3.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 33.

[2] عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 183.

[3] بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 167.

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذا النموذج في التوجهات الرئيسية التالية: [1]

1. القيادة ذات الرؤية.
2. التميز المستمد من رغبات العملاء.
3. التعلم الشخصي والتنظيمي.
4. تقدير العاملين والشركاء.
5. الرشاقة التنظيمية.
6. التركيز على المستقبل.
7. الإدارة تهدف إلى الإبداع والإبتكار.
8. إستثمار الحقائق.
9. إستشعار المسؤولية العامة والمواطنة.
10. التركيز على النتائج وخلق القيمة.
11. إنتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنموذج وصولا إلى تحديد مستوى تميز أداء المنظمة: [2]

1- القيادة: 100 نقطة
2- التخطيط الاستراتيجي للجودة: 60 نقطة
3- التركيز على العملاء والسوق: 300 نقطة
4- المعلومات وتحليلها: 70 نقطة
5- التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة
6- إدارة العمليات: 140 نقطة
7- نتائج الأعمال: 180 نقطة
8- المجموع: 1000 نقطة

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

1- المدخل أو الأسلوب الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصر.
2- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.
3- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

[2] www.baldrig.org

مما سبق نجد أنه من خلال هذا النموذج نكون قد بلورنا مفهوما متكاملا عن إدارة الجودة التي تهدف إلى إشباع حاجات وتوقعات العملاء والتي هي أساس التميز في الأداء.

ثالثا: النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء (DEMING)

ارتبط اسم "وليام ديمنج" بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج، ويشمل نموذج Deming على14مبدأ يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو : "إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الإهتمام" وسنحاول فيما يلي عرض هذه المبادئ:

1- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمتوجاتها أو خدماتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.

2- تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها يجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وقد وضع Deming إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أركانها أربعة هي ما يلي:

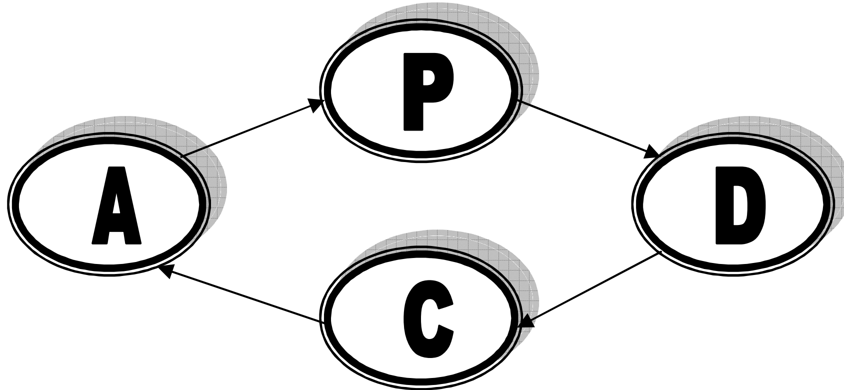
أ- خطط Plan: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات.

ب- نفذ Do: السعي إلى كشف الأخطاء وتحديد أسبابها وتحديد أكثرها في الحدوث.

ج- فتش دقق Check: تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.

د- اعمل Act: إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.

الشكل رقم (11): دائرة إستراتيجية التحسين المستمر لـ : DOMING



Source : Gogue Jean – Marie, « Traité la qualité », Optcit, P 195

3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.

4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.

5- التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.

6- التوقف على استخدام التسلط من قبل المديرين.

7- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، و التوجه على سياسة التقييم على أساس الجودة و النوعية المحققة.

8- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي و في إرضاء العملاء.

9- إزالة كل العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم و التفاخر بها مثل: ضيق الوقت، ضعف كفاءة الآلات و الأدوات المستخدمة.

10- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين، و إحلال التعاون بدلا عنها.

11- التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف و مهارات جديدة.

12-توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتماءه لها و يجعلهم يعملون بفعالية.

13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة، ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية و فرق العمل.

14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة و ليس مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها و الالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.[1]

المبحث الخامس: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز

لم تكن الشركة في الماضي بحاجة سوى إلى التحسين، وإذا ما قامت بذلك بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل فإن بإمكانها أن تتوقع نجاح أعمالها وارتفاع أدائها إلى التميز، فالأداء المستمر ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة في تأدية العمل، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي: سلوك المواطنة التنظيمية2.

[1] بومدين يوسف، مرجع سابق، ص ص 170، 171.

[2] رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الإقتصادية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 16.

إذن هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكون وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى سيادة ثقافة تنظيمية متميزة ومبدعة تشمل على وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع المستويات التنظيمية للتطوير والتحسين المستمرين.

وفي هذا الإطار سوف نبين من خلال هذا المبحث كيف تساهم هذه الثقافة في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك العاملين ومن ثم على أدائهم، وكما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بهذا التأثير.

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وأهمها:1

أولا: توجهات المنظمة والعاملين بها

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع المنظمة نحو تحقيقها.

ثانيا: الانتشار

يشير إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

ثالثا: القوة

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعا: المرونة تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة .

خامسا: الالتزام والانضباط

يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:2

انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.

---

[1] الياس سالم، مرجع سابق، ص ص 82، 83

[2] بوشنافة أحمد وبوسهمين احمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي: 4-5 ماي 2005، ص 7

- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولا أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك في أي جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

هناك اجتماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساس في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث يعمل جميعهم داخل إطار ثقافي موحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتفوق في تحقيق الأداء، إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه متعددة لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية وهي:

ـــ إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

ـــ تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الغراء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية.

ـــ تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا.

ـــ تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.[1]

ـــ تحفز العمال على الإبداع والتجديد و استخدام تقنيات عالية وإعطاء الحرية الكافية للعاملين والمرونة لإنجاز العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.

ـــ مساهمتها في إنجاح عملية التغيير و التجديد وهذا ما يساعد المنظمة على المحافظة على مكانتها التنافسية.[2]

---

[1] إلياس سالم، مرجع سابق، ص ص86، 87.

[2] محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص263.

ـ المعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرار وهذا ما يزيد في الفعالية في تحقيق الأهداف.1

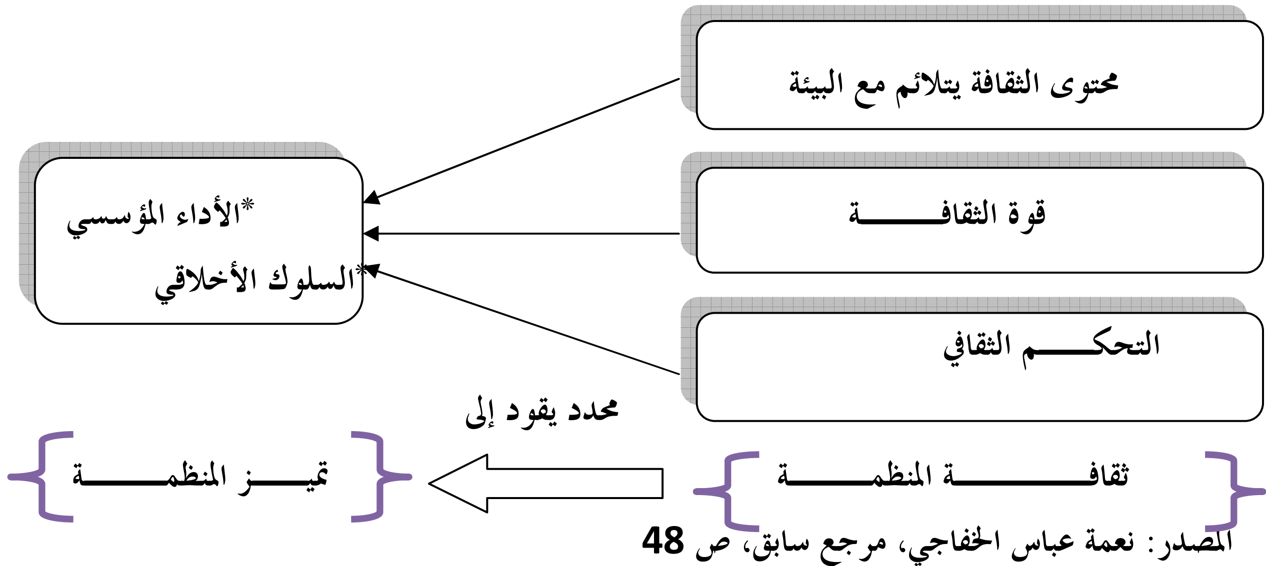
ـ تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير و اللغة إلى جانب الجوانب المادية للمنظمة.

ـ تساعد على إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.2

وفي هذا الإطار يمكن تقديم بعض آراء من الباحثين:3

فقد أبرز (Reddy) ضمن منطق انثربولوجيا الثقافية تأثير محتوى الثقافة وقوتها وتحكمها على الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (12): ثقافة المنظمة محددا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 48

وأبرز Schein مهمة تكوين ثقافة المنظمة ودورها في ضمان وسلامة التعامل مع قضايا التكيف الخارجي والبقاء والتكامل الداخلي

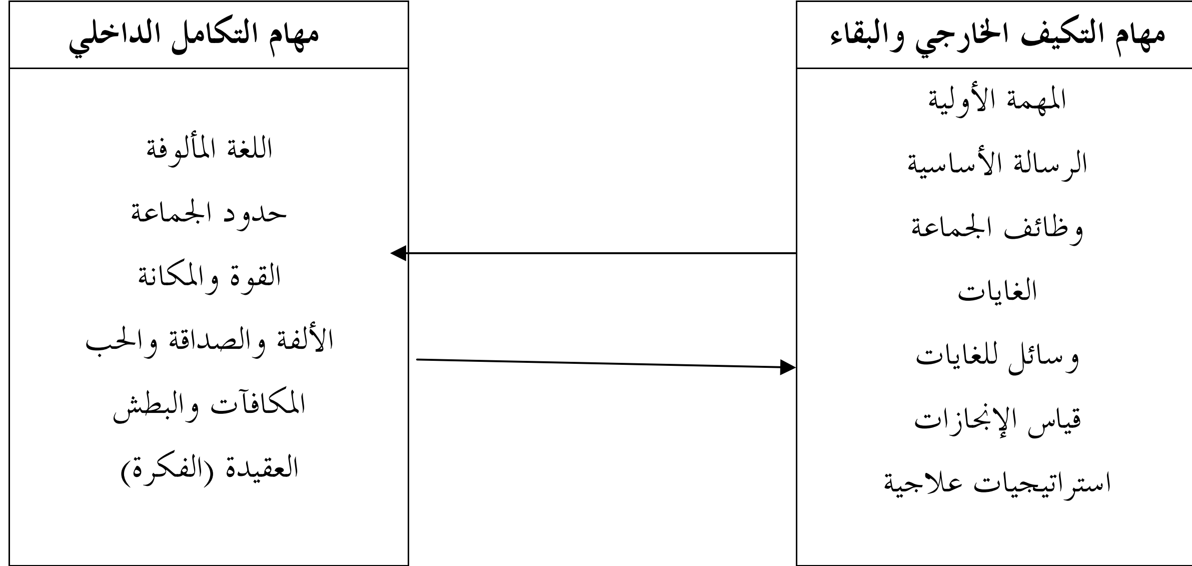
---

[1] فيليب اتكنسون، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الكاملة، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص122. ص122.

[2] عثمان حسن عثمان، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز،بحث لم ينشر،2005، ص7.

[3] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 48ـ 50.

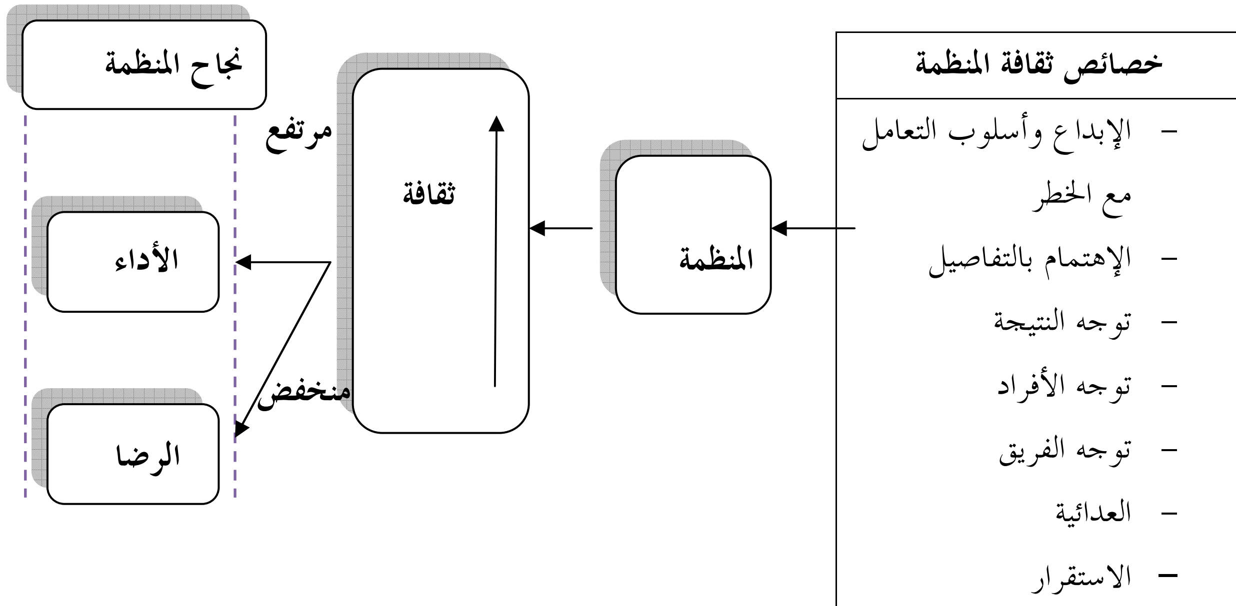
الشكل رقم (13): دور تكوين ثقافة المنظمة في التكيف الخارجي والبقاء والتكامل الداخلي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 49

وأشار (Robbins & Judge) إلى اعتراف المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة، فالثقافة كمتغير مستقل يؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكهم وهي إحدى مستلزمات البناء المؤسسي تسهم في تكوين ثقافة المنظمة وتحدد خصائصها وأبعادها وترابطها مع أوجه ذلك البناء ويتجلى دورها في تأثيرها على نجاح المنظمة كما يظهر في الشكل (14)

الشكل رقم (14): تأثير الثقافة على نجاح المنظمة



المصدر : المرجع نفسه، ص 51

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز

إن المؤسسات التي تملك الرؤية هي المؤسسات التي نود جميعا أن نعمل فيها، إذ أنها تملك إحساسا قويا بما تقبل عليه، وكل من يعمل فيها ملتزم بهذا الهدف وغالبا ما يتمتع رئيسها باحترام كبير وتكون لقراراته القدرة على تحريك المؤسسة بسرعة نحو الاتجاهات الجديدة.

إن الإخلاص في مثل هذه الشركات هو صفة مميزة قوية، كما أن الشعور بالتكاتف الذي يسود الجميع يجعلهم تواقين دوما للحضور إلى عملهم والمساهمة فيه، فلقد أدركت العديد من المؤسسات الفعالية الجوهرية لمثل هذه الثقافة وقامت ببذل الكثير من الجهود من أجل تكوينها، انطلاقا من ذلك سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز.

إن وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة يعد شيئا أساسيا في إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية متبوعة بأداء متميز للمنظمة[1]، وفيما يلي عرض لأهم خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز في الأداء:

أولا: إعطاء العاملين الحرية في أداء أعمالهم وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي.[2]

ثانيا: بساطة الهيكل التنظيمي والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات وتبادل[3] المعلومات بكل الاتجاهات.

ثالثا : ثقافة متكيفة وهي التي تركز على مشاركة أعضاء الجماعة بأية تغيرات متسارعة في البيئة الخارجية، إن هذه الثقافة تخلق إحساسا بالمسؤولية وتعزز من التزام العاملين تجاه المنظمة والعمل الجاد بهدف التكيف مع الحاجة وبصورة خاصة لإرضاء المستهلكين.[4]

رابعا: تمتع الأفراد بروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد في تطوير الممارسات والمواقف والمهارات التي ترعى الإبداع في كافة مجالات العمل.[5]

خامسا: الاعتماد على تنظيم محدود المستويات التنظيمية والعمل بروح الفريق بما يكفي للسماح للعاملين بالمشاركة، حيث تكون الرقابة ذاتية وهذا ما يؤيد محاولات التجديد والتطوير وقبول الاختلاف[6].

---

[1] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 25.

[2] زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 131.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 29.

[4] سهيل عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 73.

[5] فرانسيس هواريب، تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب: محمد سمير العطائي، مكتبة العبيكة، ط1، الرياض، 2003، ص 321.

[6] رقام ليندة، مرجع سابق، ص19.

إضافة إلى ذلك توفر المركزية بدرجة كافية بالنسبة للإدارة لتتأكد من أن الشركة تمارس رسالتها الإستراتيجية وأنه يتم إتباع القيم الثقافية.[1]

سادسا: سيادة نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية يسمح بتحفيز ومكافأة الأفراد حسب الجهد المبذول ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة واعتماد حوافز لتشجيع المبدعين ومقدمي الأفكار الجديدة.

سابعا:إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التدريب والتكوين وهذا ما تقوم به المنظمة من تطوير وتحسين مستمر وذلك لمواكبة فرق المنافسة والبقاء في الصفوف الأولى.

ثامنا: التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.

تاسعا: منح مستوى من الثقة والاستقلالية لتحمل نتائج الأخطاء وتشجيع التنافس بين العاملين للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

عاشرا: دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام وتطبيق الجيد منها.2

احدا عشر: احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.3

اثنا عشر: يعتبر مفهوم العمل الجماعي من المفاهيم الهامة في ثقافة المنظمات التي تعمل على الاستفادة من الطاقات الكامنة لأعضائها وتحقيق فلسفة الجودة وتبني مفهوم التحسينات المستمر لإرضاء العميل وتبني علاقات طيبة مع الجهات الخارجية.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز

تعد الثقافة التنظيمية داخل أي مؤسسة عاملا رئيسيا يحدد ما إذا كان نشاطها دائم التطوير ويصل إلى درجات التميز أم أن المؤسسة تتدهور وفي طريقها إلى الفشل والانتهاء4، فهي تمثل إحدى خصائص المنظمة المنظمة وهي محدد أساسي لسلوك إدارتها والعاملين فيها والمتعاملين معها، وهي تكسب المنظمة هويتها ووعيها وفلسفتها قيمها وتوجهاتها ونسيجها ونتائجها الملموسة وغير الملموسة، إنها إحدى الجدارات الجوهرية والمناخ الذي يهيأ أحضان ذكائها وعبقريتها وتفوقها وتميزها.

---

[1] شارلزهل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص659.

[2] امل مصطفى عصفور،كيف تبني ثقافة الإبداع والتميز، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد15، جويلية2009، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، ص20.

[3] أميرة حسن، الإبداع والتميز ثقافة مجتمعية أم فلسفة إدارية، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد13، نوفمبر2008، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية،مصر، ص13.

[4] كوكب كامل نور، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2008، ص3.

فهي الفضاء الذي تلد في رحمه خيارات إستراتيجية تحكم على نجاح وبقاء وتحسين عمليات المنظمة وتكيفها وتحولها وارتقائها، وهي تخلق روح فريق العمل وروح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودة وتكلفة وتوقيتا وموقعا وقيمة، فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل وتقاليده وطقوسه ورموزه وشعاراته حتى أصبحت المنظمة تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أداء المنظمة الإدارية، المنظمية، المالية، الاقتصادية، الإبداعية، الإبتكارية والمعرفية والثقافية الاجتماعية.[1]

كما ذكرنا في النقاط السابقة هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي المتميز والثقافات القوية داخل المنظمات الداعمة للإبداع والتميز، وهناك تجارب ودراسات أجريت على العديد من الشركات أكدت الرابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز الأداء وسنعرض منها ما يلي:

أولا: دراسة كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة[2]

وجد الباحثان في دراسة لأداء ثمانين شركة أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية، وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي:

1_ إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.

2_ تركيز الاهتمام بالأفراد لاعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

3_ تشجيع الطقوس والمراسيم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.

4_ تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.

5_ إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.

6_ انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.

7_ وضع معايير أداء مرتفعة.

8_ لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

ثانيا:نظرية البحث عن الامتياز" Peter and Waterman"

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر ووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناءا على معايير محددة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات و أبعاد يجب إظهارها.

---

[1] نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص47.

[2] بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8_9 مارس2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص285.

فقد اجري البحث على 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير إلى مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تميزها1، وتنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشرة معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي:2

1_ ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.

2_ اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

3_ الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطرة بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.

4_ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

5_ ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.

6_ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

7_ الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.

8_ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

9_ الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

ثالثا: دراسة"Gallagher et AL"

طرحGallagher et AL فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث افترضوا أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن انجازه وقدموا فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يأتي:3

1_ يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.

2_ اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية للمنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص، الدولي والمحلي، الحالي والمستقبلي.

3_ تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

ويمكن تجسيد فكرة التلازم بين الجوانب آنفة الذكر بالشكل التالي:

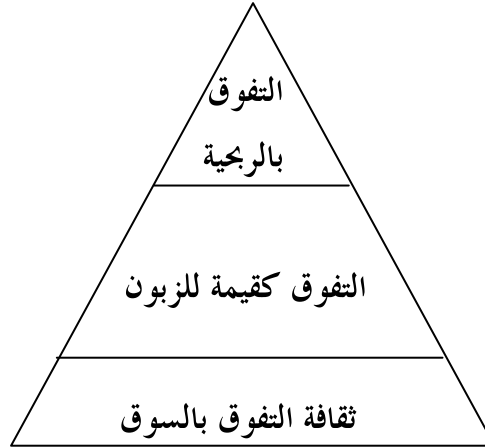
---

[1] إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، دون ذكر بلد ودار النشر، 1994، ص ص536، 537.

[2] بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمية، مرجع سابق، ص285.

[3] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص49، 50.

الشكل رقم (15) هرم ثقافة السوق



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 50

رابعا: دراسة Stamm

نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة بالتصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية.1

استنتاجا مما سبق يتجلى لنا دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيفساء الثقافة، وهذا يعني اعتماد فلسفة التنويع ، التكامل، التكيف والتركيز في إدارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز سواءا المتوقع أو المحقق.

[1] المرجع نفسه، ص53.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق يتبين أن المنظمة تسعى إلى إدارة أدائها لتحسينه وتقليص الفجوة الناتجة من عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف والتي تكشف عنها من خلال عملية تقييم الأداء، فإذا أحسنت المنظمة إدارة أدائها فستصل إلى درجات مرتفعة من مستوى الأداء وصولا إلى الأداء المتميز، فليس من السهل لأي منظمة الوصول إلى هذا المستوى سوى تلك التي نجحت في إدارة ثقافة منظمتها لتكون داعمة للتميز، فثقافة المنظمة يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق التميز في الأداء وذلك بفضل الطاقات التي تعبئها والسلوكيات التي توجهها والثقة التي ترسمها بين الأفراد حيث تنشر بينهم روح الاحترام والمسؤولية وروح العمل الجماعي فكل هذه النقاط المتداخلة والمتكاملة من شانها أن تسهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة لأنها تعبر بطبيعة الحال عن ثقافة قوية داعمة للإبداع والتفوق .

وفي الأخير يمكن القول أن الحالات والمواقف العلمية تؤكد أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة.

الفصـــل الثالث

دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الأسس النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية وما مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وإمكانية استغلالها في تحقيق التفوق للمنظمة وتعزيز مركزها التنافسي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة والمتمثل في شركة **كوندور** للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج وذلك من خلال التعرف على الشركة وعلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة بها ومدى مساهمة هذه الثقافة في تحقيق التميز للشركة، وسيتم ذلك من خلال تحليل أسئلة محاور الاستمارة وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، أما في الأخير سيتم عرض مجموعة من التوصيات وطرح آفاق جديدة للدراسة من خلال اقتراح مواضيع جديدة للبحث، وتلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تتمحور دراستنا الميدانية حول معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للشركة محل الدراسة، لذا استوجب علينا اختبار الفرضيات على شركة تكون رائدة في مجال نشاطها إضافة إلى موقعها التنافسي القوي حيث وقع اختيارنا على شركة كوندور للإلكترونيك والتي تتميز منتجاها بالرواج في السوقين الدولي والوطني .

المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور

تنتمي شركة كوندور إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على 5 شركات إنتاجية وهي:[1]

1- شركة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.
2- شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
3- شركة PLYBE N لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
4- شركة GEMAC لإنتاج البلاط.
5- شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومترلية.

وهذه الأخيرة هي محل دراستنا وفيما يلي عرض للبطاقة الفنية للشركة:

كوندور هي شركة ذات مسؤولية محدودة تعرف باسم: عنتر ترايد، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومترلية، المدير العام للشركة هو: عبد الرحمان بن حمادي، يقع المركز الرئيسي لها بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعريريج[2]، كما ان لها وحدات إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تمتد الشركة على مساحة قدرها: 80104 م2 ،ويقدر رأسمالها بـــ: 250000000 دج، بدأت نشاطها في أفريل 2002 [3].

تسوّق المؤسسة منتجاها عدة منها: أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، الأجهزة الكهرومترلية (ثلاجات ومكيفات الهواء...) وقارئ الأقراص المضغوطة، والشركة الآن بصدد الدخول في إنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية للويندوز من شركة ميكروسوفت العالمية في أواخر 2008،كما حصلت على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ: 27-03-2007[4]، وفي بداية السنة الجارية تحصلت على شهادة أخرى للجودة من المنظمة الألمانية TUV Rheinland مع العلم أنها الشركة الوحيدة في قطاع الصناعة الإلكترونية التي تحصلت على هذه الشهادة[5].

[1] Groupe Benhamadi, Dossier de Presse, BBA, 28 MAI 2009, P 6.
[2] www.condor.dz le : 25-08-2010
[3] مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الأول، جانفي 2007، ص 11.
[4] مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الثاني، ماي 2007، ص50.
[5] أنظر الملحق رقم(2) و (3)

تستورد كوندور المواد الأولية من: كوريا، الصين، ألمانيا. وتسوق منتجاتها في السوق الوطنية بالإضافة إلى ما يتم تصديره إلى: تونس، ليبيا، وبعض دول أوروبا. وتتميز شركة كوندور بالريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصداقية سنتين ضمان وثلاث سنوات توفير قطع الغيار.

وتمتلك كوندور 7 وحدات إنتاج وهي[1]:

1- وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40% من الحصة السوقية.
2- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 25% من الحصة السوقية.
3- وحدة إنتاج مكيفات الهواء والأجهزة الكهرومنزلية وتمثل 10% من الحصة السوقية.
4- وحدة إنتاج الثلاجات وتمثل 35% من الحصة السوقية.
5- وحدة إنتاج الحاسب الآلي المحمول: لم تنطلق العملية الإنتاجية بعد.
6- وحدة إنتاج مواد التغليف.
7- وحدة إنتاج مواد البلاستيك.

وتمتلك الشركة ورقتين مربحتين لتحقيق التميز:

- نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة بدقة.
- اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات (امتلاك موارد بشرية ذات جودة عالية).

شعار الشركة هو: الإبداع هو الحياة. (Innovation is Life)

ولقد فاق حاليا عدد عمال الشركة بمختلف وحداتها:2500 عامل بعد أن كانت تشغل 90 عامل في بداية نشاطها.[2]

لقد حققت كوندور نموا سريعا في مبيعاتها في السنوات الأخيرة مما جعلها تمتلك حصة سوقية كبيرة إضافة إلى توسع نشاطها، وفيما يلي عرض لتطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2006-2008:

الجدول رقم (2): تطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2006-2008

السنة	2006	2007	2008
رقم الأعمال(الوحدة:دج)	4110000000	4900000000	6559000000

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للبيانات المقدمة من مصلحة التسويق بشركة كوندور

[1] Groupe Benhamadi, Op cit, p9.

[2] بناءا على البيانات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

تبين الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه النمو السريع لرقم أعمال الشركة المحقق سنويا وهذا ما يعكس الإقبال الشديد على منتجات الشركة عالية الجودة خاصة بما تتميزه من تقديم خدمات ما بعد البيع فريدة من نوعها والتي أصبحت تشكل أبرز المغريات لاقتناء منتجات الشركة.[1]

المطلب الثاني:أهداف الشركة وآفاقها المستقبلية

تسهر شركة كوندور على تحقيق الأهداف التالية:[2]

1- العمل على تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية كتوفير الرفاهية الاجتماعية، توفير فرص عمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
2- توسيع الاستثمارات مع كل الجوانب وذلك بتسخير كل المهارات والمعرفة والموارد المالية.
3- محاولة تحقيق مستويات عليا في الإنتاج باستثمار كل الموارد وبالأخص البشرية منها.
4- البحث عن كل ما هو جديد من المعرفة والتكنولوجيا وتوظيفه في ترقية العامل من جهة وتطوير ميدان العمل من جهة أخرى باعتبار أن العامل ينتمي لأسرة الشركة.
5- الرفع من مستويات الأداء و الاستثمارات في إطار إدارة الجودة الشاملة.
6- العمل على إرضاء الزبون باعتباره قيمة مشتركة لدى جميع العاملين فهو أساس نجاح الشركة.
7- تحقيق الاندماج بنسبة إنتاج كاملة تقدر ب: 100%.

المطلب الثالث: المميزات الثقافية التي أدت إلى تميز شركة كوندور

يمكن الإشارة إلى أن المكانة الريادية التي تحصلت عليها الشركة يرجع إلى المميزات الثقافية التالية:

1- القيام بإجراءات دورية للمسئولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبون بصفة كاملة.
2- السياسة التي تعتمدها في تجديد المهارات وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية.
3- اعتبار أن الإبداع هو أساس النجاح وبالتالي هي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
4- الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة بالأهمية التي هي عليها.
5- الاهتمام بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والعمل على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.
6- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها.
7- نشر قيم مشتركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.

[1] أنظر الملحق رقم(4)

[2] Groupe Benhamadi, Op Cit, P5

8- إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات وإرضاء احتياجات الزبون.

المطلب الرابع: تقديم وحدة إنتاج التلفاز وهيكلها التنظيمي

سوف يتناول هذا المطلب تقديم شامل لوحدة إنتاج التلفاز التابعة لشركة كوندور مع التطرق للهيكل التنظيمي للوحدة.

أولا: التعريف بوحدة إنتاج التلفاز

تعتبر وحدة إنتاج التلفاز من الوحدات المكونة لشركة كوندور تأسست مع بداية نشاط الشركة، ولكنها استقلت بإدارة خاصة بها سنة 2005، يتبلور نشاط الوحدة في إنتاج مختلف أنواع وأحجام التلفاز من بلازما، LCD، CRT وبكل الأبعاد حيث بلغت الكمية المنتجة سنويا: 3500000 وحدة، تمثل مبيعات التلفاز 90% من مبيعات الشركة و40% من حصتها السوقية.

تتنوع اليد العاملة في الوحدة وتتوزع على مختلف المستويات وتقدر في إجمالها 439 عامل وفيما يلي التقسيم الوظيفي لها:

الجدول رقم (3): التقسيم الوظيفي لوحدة إنتاج التلفاز

المستوى الوظيفي	إطار	عون تحكم	عامل تنفيذي
العدد	11	124	304

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للبيانات المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بشركة كوندور

ويتوزع عمال الوحدة على مختلف الإدارات والورشات كما يلي:

الجدول رقم(4): التوزيع الوظيفي لعمال الوحدة

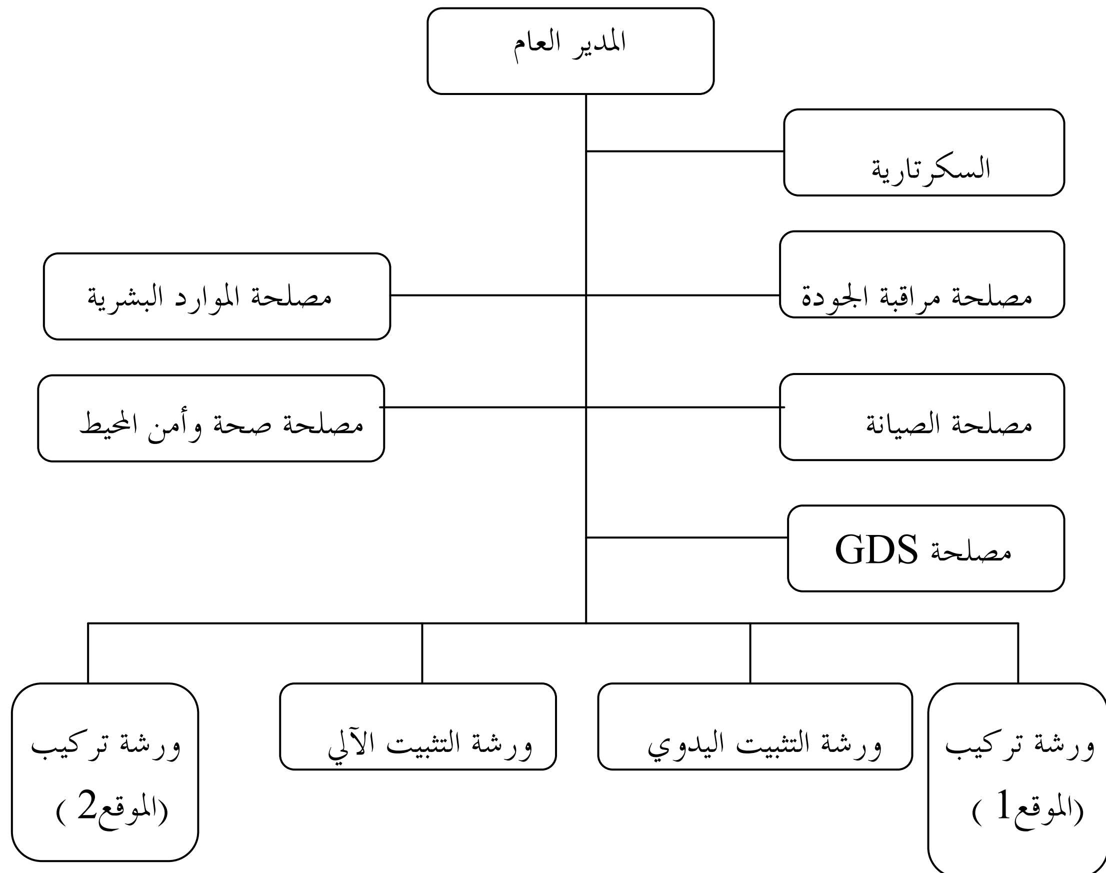
	Site (1)		Site (2)		الإجمالي (Totale)
	قسم التركيب (Assemblage)	قسم إنتاج PCB+VCD	قسم التركيب (Assemblage)	قسم إنتاج التلفاز LCD	
إطارات (Cadres)	2	6	2	1	11
أعوان تحكم (Maitrisés)	22	76	15	11	124
عمال تنفيذيين (Exécutions)	93	93	74	44	304
الإجمالي (Totale)	117	175	91	56	439
	Totale(1) : 292		Totale(2) : 147		

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من البيانات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة قسم للمدير العام الذي يندرج تحته مجموعة من المصالح والورشات، ويكون في مجمله كيانا تنظيميا متكاملا وهو كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج التلفاز



المصدر: أنظر الملحق رقم (5)

ومن خلال ملاحظتنا لميدان الدراسة يمكن أن نعرض العناصر التالية التي يتميز بها الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج التلفاز:

1- تطبيقها لأسلوب الإدارة الحديثة القائم على انخفاض درجة الرسمية في التعامل، بساطة الإجراءات ووضوح الأنظمة وفهمها من قبل الجميع.
2- ارتفاع درجة التفويض لكون أن كل عامل يعتبر مسئولا عن الشركة .

3- توفر نظام اتصال فعال يضمن سهولة الاتصال بين مختلف المستويات وهذا ما يعكس سرعة الاستجابة والتكيف مع الأحداث الجديدة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

المطلب الأول: المنهج المتبع

يتبع الباحث منهجا واضحا يساعده على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني: " فن التنظيم الصحيح لسلسة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"1، كما يعني أيضا: " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"2.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة " هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم."3 حيث هذه الدراسة ستتناول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمة هذه الأبعاد في تحقيق التميز في الأداء.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية لجمع البيانات:

أولا: الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها:" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الوصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما ن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"4، تم استعمال هذه الأداة للحصول على معلومات أكثر موضوعية عن الشركة لكونها وزعت على مختلف المستويات من إطارات، أعوان التحكم والعمال التنفيذيين بما فيهم رجال الأمن والنظافة والصحة.

---

[1] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص99.

[2] مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000، ص60.

[3] عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29.

[4] رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص182.

وكان محتوى الأسئلة المطروحة في الاستمارة يهدف إلى:

معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

- مدى مساهمة هذه الثقافة في تحقيق التميز في الأداء.

1) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

2) الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (35) من أفراد الدراسة العاملين في شركة كوندور للإلكترونيك، وذلك من أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه وذلك لكل محور من محاور الدراسة، ويوضح الجدول رقم(5) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني والخاص بمساهمة القيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم(5): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	*0,44	*0,51	*0,53	*0,47	*0,57

(*) عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني: "**تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز**" كانت موجبة وقد تراوحت بين (0,57) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (5): "**تشعر بالرضا والاستقرار عند أداء وظيفتك**" ، وبين (0,44) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(1): "**لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول العمل** ".

وتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

أما الجدول رقم (6) فيوضح معاملات ارتباط **بيرسون** للمحور الثالث والخاص بمساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم(6):معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0,4*	0,62*	0,61*	0,71*	0.6*

(*) عند مستوى معنوية **0,01**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث:

"تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز" كانت موجبة وقد تراوحت بين (0,71) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم(4): **"يتم إشراك العاملين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المؤسسة"**، وبين (0,4) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(1):" **لديك زملاء من نفس قسم العمل"** وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** مما يدل على ثبات وصدق جميع عبارات المحور الثالث للاستمارة.

والجدول التالي يبين معاملات ارتباط بيرسون للمحور الرابع والخاص بمساهمة الإبداع في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم(7): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0,51*	0,78*	0,73*	0,6*	0.68*

(*) عند مستوى معنوية **0,01**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع: **"تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق التميز في الأداء"** كانت موجبة.

فقد تراوحت بين (0,78) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم(2): "**تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف**"، وبين (0,51) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(1):" **أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز**"، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على ثبات وصدق جميع عبارات هذا المحور.

بينما الجدول رقم (8) فيوضح معاملات ارتباط **بيرسون** للمحور الخامس والخاص بمساهمة التحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم(8):معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6
معامل الارتباط	*0,61	*0,69	*0,66	*0,6	*0.53	*0.6

(*) عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الخامس: "**تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتحسين المستمر في تحقيق التميز في الأداء**" كانت موجبة وقد تراوحت بين (0,69) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (2): "**تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها له**"، وبين (0,53) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(5): "**تم افتتاح مؤخرا مصنع أو نقطة بيع أو فرع جديد كليا على المؤسسة**"، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس.
أما الجدول رقم (9) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور السادس والخاص بمساهمة القدرة على التكيف المستمر في تحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم(9):معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور السادس مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8
معامل الارتباط	*0,51	*0,63	*0,58	*0,56	*0.58	*0.57	*0.58	*0.61

(*) عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور السادس: **"تساهم الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز"** كانت موجبة وقد تراوحت بين (0,63) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (2): **"تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير"**، وبين (0,51) في حدها الأدنى أمام رقم(1): **"لديَ الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث داخل المؤسسة"**، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات المحور السادس .

من الإجراءات السابقة تأكد للباحثة ثبات وصدق الاستمارة وصلاحيتها لقياس مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لدى شركة **كوندور** للإلكترونيك.

ثانيا: المقابلة

تعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته"[1].تم اللجوء إلى هذه الطريقة إضافة إلى الأداة السابقة للتحصل على المعلومات اللازمة والإضافية التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة، ولقد أجرينا الكثير من المقابلات مع إطارات الشركة من مدير الشركة، مدير إدارة الموارد البشرية، مدير إدارة الجودة ومدير التسويق ومدير قسم التجارة.

ثالثا: الملاحظة

تم استعمال الملاحظة في دراستنا لما لها من دور في إبراز العديد من الأمور، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها:

"عملية يقوم بها العقل يستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة."[2] وأثناء التجول بين أقسام ودوائر وورشات الشركة سجلنا العديد من السلوكيات منها: تنظيم العمل، صرامة النظام الداخلي، علاقات العمل، مدى احترام الوقت وغيرها من القيم السائدة. ومن خلال هذه الملاحظة استطعنا التأكد من إجابات العاملين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد.

رابعا: الوثائق والسجلات الإدارية

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق وسجلات الشركة التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة ودعمت أقوال المسئولين المنتقاة من خلال المقابلة من جهة أخرى، ولقد تم تسجيل بعض الأرقام والملحقات لتسهل لنا عملية التحليل.

[1] عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1996، ص 129.

[2] فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص143.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية: « Statistical Package for Social Sciences » والتي يرمز لها اختصارا بالرمز: SPSS ، كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

أولا: التكرارات والنسب المئوية

لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.

ثانيا: المتوسطات الحسابية

لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس"**ليكارت" الخماسي** في محاور الدراسة 2، 3، 4، 5، 6 بإعطاء القيمة:5 للإجابة موافق تماما، 4 لموافق، القيمة:3 لموافق إلى حد ما، 2 للإجابة غير موافق والقيمة 1 لغير موافق إطلاقا.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أية فئة نقوم بما يلي:

إيجاد طول المدى 5-1 = 4 ثم قسمة المدى على عدد الفئات: 5\4 = 0,8 وبعد ذلك يضاف 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 -1,8] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

[1 – 1,8] غير موافق إطلاقا (منخفض جدا)

[1,81 – 2,6] غير موافق (منخفض)

[2,61 – 3,4] موافق إلى حد ما (متوسط)

[3,41 – 4,2] موافق (مرتفع أو عالي)

[4,21 – 5] موافق تماما (مرتفع جدا أو عالي جدا)

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

ثالثا: الانحراف المعياري

الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

رابعا: معامل الارتباط

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة

يتمثل مجتمع البحث في جميع عمال وحدة كوندور لإنتاج التلفاز والبالغ عددهم: 439، وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة: 30% من مفردات هذا المجتمع على اعتبار أن تلك النسبة مقبولة إحصائيا في تمثيل مجتمع البحث، وبالتالي شملت العينة 131عامل تم اختيارهم من مختلف المستويات وبطريقة عشوائية وبعد توزيع 131 استمارة استرجعنا 115 منها التي تمت مراجعتها فيما بعد حيث تبين أن 5 منها غير صالحة للمعالجة والتحليل لكون الإجابات كانت غير كاملة، وفي هذا المبحث سنقوم بتحليل محاور هذه الاستمارة وبالتفصيل.

المطلب الأول: البيانات المتعلقة بأفراد العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي مستعرضين فيه كافة المتغيرات التي تمثل خصائص العينة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

رقم السؤال	البيانات الشخصية	الإجابات المحتملة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	93	84,54
		أنثى	17	15,45
2	السن	20–30	60	54,54
		31–40	40	36,36
		41–50	7	6,36
		أكثر من 50	3	2,72
3	الحالة العائلية	متزوج	49	44,54
		أعزب	53	48,18
		مطلق	5	4,54
		أرمل	3	2,72
4	المستوى التعليمي	دون مستوى	3	2,72
		إبتدائي	6	5,45
		متوسط	34	30,9
		ثانوي	48	43,63
		جامعي	15	13,63
		دراسات عليا	4	3,63
5	الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	47,27
		خمس سنوات فما أكثر	58	52,72

6	المهنة	إطار	8	7,27
		عون تحكم	42	38,18
		عامل تنفيذي	60	54,54

المصدر: إجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول

أولا: توزيع العينة حسب الجنس

كانت غالبية العمال في الشركة من فئة الذكور بمعدل: 93% والنسبة الباقية من الإناث، ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة الوظائف التي تتوفر عليها الشركة فضلا إلى ذلك فإن نظام الأعمال التنفيذية السائد في الشركة لا يتوافق في أغلب الأحيان مع المرأة العاملة لذا نجد أن أغلب العاملات يتركزن في الإدارة أكثر.

ثانيا: توزيع العينة حسب العمر

تبين لنا أن 54,54% من العمال هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 20-30 سنة فضلا على 36,36% منهم تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 أما النسبة المتبقية 9% فهي تمثل أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 41 سنة، ونلاحظ أن الشباب يمثلون أكثر من نصف عدد أفراد العينة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد متحمسا للعمل وأكثر التزاما وإنتاجية، كما يتيح للشركة إمكانية توجيه عامليها وفق قبول وفهم العاملين الشباب.

ثالثا: توزيع العينة حسب الحالة العائلية

نلاحظ أن نسبة 48,18% من أفراد العينة عزب وهذا لأن غالبية العمال هم من الشباب، فيما نجد 44,54% من أفراد العينة متزوج وهذا ما يعكس الاستقرار الاجتماعي الذي يعيشه هؤلاء، بينما 7,2% منهم يتوزعون بين مطلق وأرمل وهذه النسبة ضعيفة جدا.

رابعا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

لقد بينت الدراسة بأن المؤهلات العلمية لها دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات الإدارية الحديثة والتي من بينها إدارة الثقافة التنظيمية، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن 74,53% من أفراد العينة لهم مستوى متوسط وثانوي وهذا راجع للطبيعة التقنية للوظيفة وهم يشكلون غالبية العمال ويتوزعون بين رؤساء الورشات وأعوان التحكم وعمال تنفيذيين، فيما نجد ما نسبته 13,63% ذوي المستوى الجامعي.

خامسا: توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

لقد أوضحت الدراسة بأن الغالبية من عمال شركة **كوندور** يمتلكون الخبرة لأكثر من 5 سنوات وهم بنسبة 58 % وهذا ما يعكس المهارات المتنوعة التي تتميز بها المنظمة بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعبر عن الاستقرار الوظيفي لدى العمال وقلة معدل دوران العمل نتيجة سيادة الجو العائلي المتماسك بين العاملين.

سادسا: توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي

من الجدول يتبين لنا أن 54,54% من أفراد العينة هم عمال تنفيذيين وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة، بينما نجد أن 38,18% من أفراد العينة يشغلون مناصب أعوان تحكم نتيجة تنوع الورشات واختلاف العمليات الإنتاجية إضافة إلى الحاجة إلى الخبرة والمهارات لتولي هذا المنصب، فيما نجد نسبة 7,27% من أفراد العينة هم الإطارات التي تشرف على عملية إدارة الشركة.

المطلب الثاني : البيانات المتعلقة ببعد القيم المشتركة

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة **كوندور** من خلال بعد القيم المشتركة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وهذا من وجهة نظر العاملين بالشركة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم (11): نتائج دراسة مدى مساهمة القيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
		النسبة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
4	الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية	ك	34	61	12	2	1	4,13	0,74	عالية	1
		%	30,9	55,5	10,9	1,8	0,9				
2	يعتبر إحترام الصغير للكبير قيمة أساسية داخل المؤسسة	ك	31	49	18	7	5	3,85	1	عالية	2
		%	28,2	44,5	16,5	6,4	4,5				
5	تشعر بالرضا والاستقرار	ك	22	41	33	11	3	3,61	1	عالية	3
		%	20	37,3	30	10	2,7				
1	لدى العامين قيم واعتقادات مشتركة حول العمل	ك	13	41	42	10	4	3,44	0,94	عالية	4
		%	11,8	37,3	38,2	9,1	3,6				
3	لديك الاستعداد للعمل لأوقات متأخرة	ك	10	51	27	16	6	3,39	1,02	متوسطة	5
		%	9,1	46,4	24,4	14,5	5,5				
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز								3,68	0,51	عـــالـية	

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

يعبر هذا البعد على 5 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,39-4,13) بانحراف معياري صغير تراوح بين (0,51-1,02) ليظهر انسجاما في إجابات العينة، ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز في شركة كوندور هو (3,68) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0,51) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة وجود ثقافة تنظيمية تتميز بالقيم المشتركة وتساهم في تحقيق الأداء المتميز في الشركة هي درجة موافقة عالية، وكما يتضح من الجدول رقم (7) أنه يمكن ترتيب الأبعاد الرئيسية المندرجة تحت هذا المحور (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

أولا: جاء البعد الرابع والخاص بــ:"**التزام العاملين لمواعيد العمل الرسمية**" في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4,13 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,74 درجة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "**ليكارت**" على انتشار الالتزام هي درجة موافقة عالية.

ثانيا: جاء البعد الثاني والخاص **باحترام الصغير للكبير** في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في الشركة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,85 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 1 درجة، فيمكن القول بأن درجة الموافقة على سيادة قيمة الاحترام بين الصغير والكبير هي درجة عالية.

ثالثا: جاء البعد الخامس والخاص **بالرضا الوظيفي** في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره بين أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 3,61 درجة بانحراف معياري 1 وهي درجة موافقة عالية.

رابعا: جاء البعد الأول والخاص **بوجود مجموعة قيم واعتقادات مشتركة حول العمل** لدى أفراد العينة في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,44 درجة بانحراف معياري صغير بلغ 0,94 درجة، وبالتالي درجة الموافقة على وجود مجموعة قيم ومعتقدات مشتركة حول العمل هي درجة موافقة عالية.

خامسا: جاء البعد الثالث والخاص **بمدى استعداد العمال للبقاء لأوقات متأخرة في حالات الضرورة لإنهاء العمل المطلوب** في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد إلى 3,39 درجة بانحراف معياري صغير 1,02 درجة وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة من حجم العينة ترى أنه بإمكانها البقاء لأوقات متأخرة في حالات الضرورة.

المطلب الثالث: البيانات المتعلقة ببعد العمل الجماعي

في هذا الجزء سيتم التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة كوندور من خلال بعد العمل الجماعي ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (12): نتائج دراسة مدى مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجــــــــة الموافقــــة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
		النسبة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	لديك زملاء من نفس القسم	ك	32	59	17	2	0	4,1	0,71	عالية	1
		%	29,1	53,6	15,5	1,8	0				
2	تسود قيمة التعاون وروح الفريق بين العمال	ك	21	57	21	10	1	3,79	0,88	عالية	2
		%	19,9	51,8	19,1	9,1	9				
3	تقام لقاءات غير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل	ك	13	32	41	19	5	3,26	1,02	متوسطة	3
		%	11,8	29,1	37,3	17,3	4,5				
5	هناك صلاحيات للعمال بالتصرف دون الرجوع للرئيس المباشر	ك	13	30	38	23	6	3,1	1,07	متوسطة	4
		%	11,8	27,3	34,5	20,9	5,5				
4	يتم مشاركة العاملين في قرارات المؤسسة	ك	8	27	49	19	7	3,09	0,98	متوسطة	5
		%	7,3	24,5	44,5	17,3	6,4				
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز								3,48	0,56	عــــالــية	

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

إن متوسط استجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق بالعمل الجماعي بشكل عام هو 3,48 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "**ليكارت**" الذي يتراوح بين (3,41-4,2) وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة بأن العمل الجماعي يعتبر من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة المساهمة في تحقيق الأداء المتميز لها وذلك بانحراف معياري صغير 0,56 درجة.

أما بشكل تفصيلي فإنه تم ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد من حيث متوسط درجة الموافقة وذلك كما يلي:

أولا: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بعبارة **لدى العاملين زملاء من نفس قسم العمل** بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,1 وبانحراف معياري صغير قدره 0,71 درجة وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة وهذا ما يعكس انتشار روح الصداقة والأخوة في العمل.

ثانيا: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق ببعد **قيمة التعاون والعمل في فرق عمل** بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,79 درجة بانحراف معياري صغير 0,88 درجة وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على انتشار قيمة التعاون وروح العمل في فرق لانجاز العمل.

ثالثا: جاء البعد الثالث والمتعلق **بإجراء لقاءات دورية غير رسمية تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتبادل الأفكار** في المرتبة الثالثة تحت متوسط حسابي 3,26 درجة وانحراف معياري صغير 1,02 درجة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على مدى وجود هذا البعد داخل الشركة.

رابعا: جاء البعد الخامس والمتعلق **بوجود صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,1 وانحراف معياري صغير 1,07 درجة وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على مدى وجود هذا البعد.

خامسا: جاء البعد الرابع والمتعلق **بمدى إشراك لعملين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المؤسسة** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,09 درجة وانحراف معياري صغير 0,98 درجة، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العنة على هذا البعد.

المطلب الرابع: البيانات المتعلقة ببعد الإبداع

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من (1-5) مصحوبة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع ترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم التشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وهذا لتحديد مدى إسهام الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع في تحقيق التميز في الأداء لشركة **كوندور**.

الجدول رقم (13): نتائج دراسة مدى مساهمة الإبداع في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجـــــــة الموافقـــــة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
		النسبة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز	ك	32	58	19	1	0	4,1	0,7	عالية	1
		%	29,1	52,7	17,3	0,9	0				
4	تقوم المؤسسة بالتجديد والتطوير لمختلف المستويات	ك	30	51	25	3	1	3,96	0,83	عالية	2
		%	27,3	46,4	22,7	2,7	0,9				
2	تمنح مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين	ك	8	20	61	20	1	3,12	0,82	متوسطة	3
		%	7,3	18,2	55,5	18,2	0,9				
3	يتم مساندة العامل الذي يقدم أفكار جديدة	ك	6	21	63	19	1	3,1	0,78	متوسطة	4
		%	5,5	19,1	57,3	17,3	0,9				
5	يتم تشجيع المبدعين في مؤسستن	ك	7	20	60	21	2	3,08	0,83	متوسطة	5
		%	6,4	18,2	54,5	19,1	1,8				
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز								3,47	0,53	عـــالـية	

المصدر: من إعداد الباحثة إنطلاقا من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور: مدى إسهام الثقافة التنظيمية المتميزة بخاصية الإبداع في تحقيق التميز في الأداء لشركة **كوندور** قد بلغ 3,47 درجة بانحراف معياري قدره 0,53 وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين (3,41-4,2) وهو يشير إلى موافقة أفراد العينة على أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع تساهم في تحقيق الأداء المتميز لشركتهم وبدرجة موافقة عالية، ويمكن ترتيب الأبعاد الرئيسية المندرجة تحت هذا المحور كما يلي:

أولا: جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بعبارة **الاعتقاد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز** بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,1 وبانحراف معياري صغير قدره 0,7 درجة وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

ثانيا: جاء البعد الرابع والمتعلق بقيام إدارة المؤسسة باستمرار بعملية التطوير والتجديد التي تمس مختلف المستويات بهدف تعزيز موقعها التنافسي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3,96 درجة وبانحراف معياري صغير 0,83 درجة وهذا ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على توفر هذا البعد داخل المؤسسة.

ثالثا: جاء البعد الثاني والمتعلق بمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين في المرتبة الثالثة من حيث درجة وجود هذا البعد وذلك بمتوسط حسابي 3,12 درجة وانحراف معياري 0,82 درجة وهي درجة موافقة متوسطة على وجود هذا البعد .

رابعا: جاء البعد الثالث في المرتبة الرابعة والمتعلق بمساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.1 درجة بانحراف معياري 0,78 درجة وهذا يعكس انسجام في إجابات العينة على عبارات متغيرات قياس هذا البعد، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذا البعد هي درجة موافقة متوسطة.

خامسا: جاء البعد الخامس والمتعلق بتشجيع المؤسسة للعاملين المبدعين في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي 3,08 درجة وبانحراف معياري صغير 0,83 درجة وهذا المتوسط يعكس درجة موافقة متوسطة لوجود هذا البعد والمتمثل بمدى تشجيع المؤسسة للعاملين المبدعين.

المطلب الخامس: البيانات المتعلقة ببعد التحسين المستمر

يشير هذا البعد إلى مدى مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالتحسين المستمر في تحقيق التميز في الأداء، وقد تراوحت الأوساط الحسابية الخاصة بإجابات العينة عن هذه المجموعة بين (3.23-3.94) والانحرافات المعيارية بين (0.76-0.93) لتظهر انسجاما في تلك الإجابات، وقد بدا من الدراسة بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد كان 3.62 درجة عند انحراف معياري صغير قدره 0.52 درجة وهذا ما يعبر على أن الإجابات كانت بدرجة موافقة عالية حول هذا البعد.

الجدول رقم (14): نتائج دراسة مدى مساهمة بعد التحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
6	لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتجات الجديدة بإستمرار	ك	32	47	24	7	0	3,94	0,87	عالية	1
		%	29,1	42,7	21,8	4,	0				
2	تعمل المؤسسة على إرضاء الزبون من خلال خدماتها المتميزة	ك	26	41	36	7	0	3,78	0,88	عالية	2
		%	23,6	37,3	32,7	6,4	0				

3	توفر أحدث النظم والأجهزة لإنجاز العمل بكفاءة	ك	16	52	37	5	0	3,71	0,76	عالية	3
		%	14,5	47,3	33,6	4,5	0				
5	تم افتتاح مؤخرا نقطة بيع جديدة على المؤسسة	ك	15	41	50	3	1	3,6	0,79	عالية	4
		%	13,6	37,3	45,5	2,7	0,9				
4	توفر نظام إتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعومات	ك	15	36	46	13	0	3,48	0,87	عالية	5
		%	13,6	32,7	41,8	11,8	0				
1	**المؤسسة تقوم بتدريب العمال لتنمية مهاراتهم وتحسين آدائهم**	ك	13	24	50	22	1	3,23	0,93	متوسطة	6
		%	11,8	21,8	45,5	20	0,9				
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالتحسين المستمر في تحقيق الأداء المتميز								**3,62**	**0,52**	عـــالـــية	

المصدر: من إعداد الباحثة إنطلاقا من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

وبشكل أكثر تفصيلا سوف نعرض ترتيب عبارات هذا المحور حسب درجة الموافقة:

أولا: احتلت العبارة السادسة المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة والتي تتعلق **بمدى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار** وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 درجة عند انحراف معياري صغير هو 0.87 درجة وهذا المتوسط يعبر على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على وجود هذا البعد.

ثانيا: جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية حيث أكد أفراد العينة على **أن مؤسستهم تعمل بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال تقديمها لخدمات متميزة** فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 3.78 بانحراف معياري قدره 0.88 حيث وافق ما نسبته 70% منهم على هذا البعد وهذا ما يعكس درجة موافقة عالية .

ثالثا: جاء البعد الثالث في المرتبة الثالثة حيث أفادت إجابات المبحوثين بأن **إدارة المؤسسة تعمل بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات الأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 3.71 بانحراف معياري 0.76 و أشار ما يقارب 62% من أفراد العينة إلى موافقتهم على وجود هذا البعد ومنه كانت درجة الموافقة على هذا البعد عالية وذلك حسب معيار ليكارت الخماسي.

رابعا: احتل البعد الخامس المرتبة الرابعة حيث أشارت إجابات مفردات الدراسة إلى أنه **تم افتتاح مؤخرا مصنع أو نقطة بيع أو فرع جديد للمؤسسة،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 3.6 بانحراف معياري 0.79 حيث وافق نصف أفراد العينة على وجود هذا البعد وهذا ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

خامسا: جاء نظام الاتصال والذي تمثله العبارة رقم 4 وهو **اعتماد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة** في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.48 من 5 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة حيث وافق ما يقارب نصف أفراد العينة على وجود نظام اتصال فعال.

سادسا: جاءت الاحتياجات التدريبية والتي تمثلها العبارة رقم 1 في المرتبة السادسة، حيث أثار 33% أفراد العينة إلى موافقتهم على أن **المؤسسة تقوم بتدريب العمال لتنمية مهاراتهم وتحسين آدائهم** بينما اتخذ 45.5% من أفراد العينة موقف حيادي، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة كان 3.23 درجة بانحراف معياري صغير 0.93 وهو ما يبين درجة موافقة متوسطة على وجود هذا البعد.

المطلب السادس: البيانات المتعلقة بالقدرة على التكيف.

يعبر هذا البعد عن العديد من العبارات التي تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.32-3.93) والانحرافات المعيارية (0.74-0.95) لتظهر انسجاما في تلك الإجابات وأكدت إجابات العينة مدى المساهمة العالية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز وذلك بمتوسط حسابي 3.62 وبانحراف معياري 0.45 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على وجود هذا البعد.

الجدول رقم (15): نتائج دراسة مدى مساهمة بعد القدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة: موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
6	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة	ك	25	55	28	2	0	3,93	0,74	عالية	1
		%	22,7	50	25,5	1,8	0				
3	يمتلك العامل المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية	ك	24	50	35	1	0	3,88	0,75	عالية	2
		%	21,8	45,5	31,4	0,9	0				
4	تهتم المؤسسة بالتطورات الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي	ك	26	48	32	4	0	3,87	0,81	عالية	3
		%	23,6	43,6	29,1	3,6	0				

8	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة	**ك**	20	41	41	8	0	3,66	0,85	**عالية**	**4**
		%	18,2	37,3	37,3	7,3	0				
5	تحرص الإدارة على إعلام العامل بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة	**ك**	16	42	36	14	2	3,5	0,95	**عالية**	**5**
		%	14,5	38,2	32,7	12,7	1,8				
1	لدي الاستعداد لتقبل أي تغيير يحدث داخل المؤسسة	**ك**	12	44	38	13	3	3,44	0,93	**عالية**	**6**
		%	10,9	40	34,5	11,8	2,7				
2	تتناسب قواعد وتعليمات إدارة المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير	**ك**	12	39	43	13	3	3,4	0,93	**متوسطة**	**7**
		%	10,9	35,5	39,1	11,8	2,7				
7	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	**ك**	11	28	58	12	1	3,32	0,83	**متوسطة**	**8**
		%	10	25,5	52,7	10,9	0,9				
المتوسط الكلي لمدى الموافقة على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز								**3,62**	**0,45**	**عـــــالـــية**	

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

وللتفصيل أكثر سوف نعرض ترتيبا تصاعديا لعبارات هذا البعد وحسب درجة الموافقة:

أولا : أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 72.7% بموافقتهم على أن **المؤسسة تتمتع بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية**، والمتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.93 بانحراف معياري صغير 0.74 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

ثانيا: كذلك أشار غالبية أفراد العينة وبنسبة 67.3% إلى موافقتهم على أن **العاملين يمتلكون المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة**، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.88 درجة بانحراف معياري 0.75 مما يدل على الأهمية العالية لمضمون العبارة حيث جاءت في المرتبة الثانية وهذا ما يبين درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارة.

ثالثا: تشير البيانات كذلك إلى أن 67.2% من المبحوثين موافقين على ما ورد في العبارة 4 والمتعلقة بأن **المؤسسة تهتم بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي**، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.87 وبانحراف معياري 0.81 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة حيث جاءت في المرتبة الثالثة.

رابعا: نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة (55.5%) يؤكدون على موافقتهم على ما ورد في العبارة 8 (**تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة**) وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.66 بانحراف معياري 0.85 مما يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على مضمون هذه العبارة التي جاءت في الرتبة الرابعة.

خامسا: لوحظ من البيانات أن 52.7 % من المبحوثين قد وافقوا على أن **الإدارة تحرص على أعلام العاملين بكل ما يحدث من تغيير داخل المؤسسة**، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3.5 بانحراف معياري 0.95، وهذا ما يعبر على درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه العبارة التي جاءت في المرتبة الخامسة.

سادسا: أما فيما يتعلق بالعبارة الأولى فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.44 بانحراف معياري 0.93، حيث أشار نصف المبحوثين إلى موافقتهم على مضمون هذه العبارة فيما نجد 2.7% منهم غير موافقين تماما على مضمونها، وبالتالي نجد درجة موافقة عالية للمبحوثين على أن **لهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث داخل المؤسسة.**

سابعا: نجد أن ما يقارب نصف أفراد العينة (46.4%) يوافقون على أن **القواعد والتعليمات في المؤسسة تتناسب مع متطلبات التطوير والتغيير**، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4 بانحراف معياري صغير 0.93 مما يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارة وقد جاءت في المرتبة السابعة.

ثامنا: تشير البيانات إلى أن 35.5% من المبحوثين يوافقون على أن **المؤسسة تهتم بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها**، بالإضافة إلى أن 10.9% منهم أشاروا إلى عدم موفقتهم على ما ورد في العبارة وبلغ المتوسط الحسابي 3.32 بانحراف معياري صغير 0.83 مما يدل على موافقة المبحوثين على مضمون العبارة وبدرجة متوسطة حيث جاءت الأخيرة من حيث أهميتها لدى المبحوثين.

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية بولاية برج بوعريريج ومعرفة مدى مساهمة هذه الثقافة في تحقيق الريادة والتميز في الأداء للمنظمة، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم الشركة والتعريف بها ومن ثم دراسة وحدة إنتاج التلفاز التابعة للشركة والتعريف بكل الجوانب الرئيسية المحيطة بنشاطها، ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة إلى جانب كل من أساليب القياس وجمع البيانات, وبغرض معرفة مدى مساهمة الثقافة السائدة لدى العمال في تحقيق التميز في الأداء تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط البسيط, والوسط الحسابي والتباين واستخلاص النتائج منها استنادا إلى مقياس ليكارت الخماسي للوقوف على صحة فرضيات البحث و الإجابة على إشكالية الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تأثر على سلوك وأداء الموارد البشرية لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وتبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمؤسسة الاقتصادية وإيجاد الصلة بين عناصر هذه الثقافة وبين التميز في الأداء كهدف أساسي يضمن البقاء والنمو والتنافس في المستقبل، هذه الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال ثلاث فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي وبإتباع المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل إلى عدة نتائج مع اختبار الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث وإثرائه مستقبلا.

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري للبحث أن المنظمات تهتم أكثر بالمورد البشري لاعتباره مصدر النجاح والتميز، حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال، بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة رابحة للمؤسسة الاقتصادية إذا أحسنت استغلالها، حيث تشير الدراسات والأبحاث الإدارية أن الاهتمام بالثقافة السائدة داخل المنظمة بما يلبي احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر أحد المداخل والأبعاد الرئيسية التي يقوم عليها الأداء المتميز، وكما اتضح أيضا أن المنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الإبداع والعمل الجماعي والتحسين المستمر إضافة إلى القدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، من هنا أدركت منظمات الأعمال اليوم أن اعتمادها على الأساليب التقليدية يجعلها غير قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق التفوق مما دفعها إلى البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع كل المتغيرات ولعل أبرز هذه الاتجاهات: إدارة الثقافة التنظيمية في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفعالية.

بذلك أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها، فهي الماهية غير الملموسة التي تؤثر في سلوك الموارد البشرية لكونها تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة والتفوق في الأداء، و تمت الإشارة إلى أمر هام جدا وهو أن التميز في الأداء وتحقيق مختلف النجاحات هو من صنع الأفراد،

لأن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يتأثرون بثقافته ويؤثرون فيه حيث يحملون مجموعة من الرموز و القيم والاتجاهات والمعتقدات من شأنها أن تؤثر على المنظمة وعلى أدائها إيجابا وسلبا.

النتائج الميدانية:

تم تسجيل مؤشرات إيجابية من خلال الجانب التطبيقي للبحث فيما يخص مساهمة الثقافة التنظيمية القوية في تحقيق التميز في الأداء التي تسمح بالإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها وهذا ما توضحه النتائج التالية:

1) أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقيم المشتركة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة بدرجة موافقة عالية عند متوسط حسابي(3,68 درجة من أصل 5درجات)، فالقيم المشتركة من خصائص الثقافة التنظيمية القوية وتتمثل في مجموعة الأفكار الواضحة والمفهومة والتي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة، فهي سائدة ومنتشرة في كافة أرجاءها وتعتبر من العناصر الأساسية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وبذلك توفر القيم المشتركة مناخ عمل يسوده جو من الانتماء والالتزام والرضا والاحترام المتبادل بين العمال مما يحسن من العلاقات التبادلية الموجهة لتحقيق أهداف مشتركة وهذا بدوره يساهم في تحقيق أداء مرتفع. وانطلاقا من النتائج السابقة تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي تنص على **أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة تساهم في تحقيق التميز في الأداء.**

2) توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء وذلك عند درجة الموافقة العالية لأفراد العينة (المتوسط الحسابي 3,48 من أصل 5 درجات)، وهذا ما يعكس صحة الفرضية الثانية والتي تنص على **مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز**، حيث يعتبر مفهوم العمل الجماعي من العوامل الداخلية المؤثرة في إعداد خطط العمل لتحقيق الأهداف لكون فرق العمل توفر جوا من التعاون والتفاهم والمودة وروح الفريق بين العاملين وتقلل من الصراعات الداخلية وهذا ما يقوي عزيمة العمال وإخلاصهم لتحقيق أهداف المنظمة وبفعالية والارتقاء بآدائها إلى المتميز.

3) أثبتت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع تؤثر تأثيرا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز وذلك عند درجة موافقة عالية لأفراد العينة (متوسط حسابي: 3,47 من أصل 5درجات)، وهذا ما

يعكس صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن **الثقافة التنظيمية التي تتميز بالإبداع تؤثر تأثيرا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز.**

يختلف الأفراد داخل المنظمة من حيث القدرات والمهارات والقدرة على الإبداع والتجديد، ولتحفيز قدراتهم على الإبداع يتطلب ذلك توفير نظام من المعتقدات والقيم والمعايير إضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم التطوير والاهتمام بالمتفوقين وإفساح المجال أمام خبراتهم ومهاراتهم للاستفادة منها، وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي لتحقيقها للأداء المتميز الذي مصدره الإبداع وروح المبادرة لدى العاملين.

4) يعد عنصر التحسين المستمر أحد العناصر المهمة للثقافة التنظيمية القوية حيث أثبتت الدراسة أنه يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء، حيث كانت درجة موافقة أفراد العينة على وجود هذا العنصر عالية عند متوسط حسابي قدره: 3,62 من أصل 5درجات، وهذا ما يعكس صحة الفرضية الرابعة التي تنص على **أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتحسين المستمر تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق التفوق والتميز في الأداء،** فالتحسينات المستمرة تتضمن مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة من تحديد الاحتياجات التدريبية، توفير أحدث النظم التقنيات والأجهزة، توفير نظام اتصال فعال يسمح بتبادل المعلومات بحرية والعمل على إرضاء الزبون بشكل مستمر بتقديم الخدمات المتميزة والمنتجات الجديدة كل هذه العمليات تعمل على تحقيق التميز في الأداء لإنتاج الخدمات بجودة عالية مما يسمح بالحصول على مركز تنافسي قوي للمنظمة.

5) يعتبر عنصر القدرة على التكيف أحد عناصر الثقافة التنظيمية ولقد أثبتت الدراسة أنه يلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز في الأداء وكانت درجة الموافقة عالية لأفراد العينة على توفر هذا العنصر داخل المنظمة (متوسط حسابي:3,62من 5 درجات)، ومنه نستنتج صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: **تلعب الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز.**

فعملية التغيير تتطلب القدرة على التكيف في بيئة المنظمة أثناء وبعد التغيير بجانب ذلك يجب عدم إغفال الجوانب السلوكية والمهارات اللازمة التي تنعكس على العمل الإداري الذي يلعب دورا حاسما في إنجاح عملية التغيير، إضافة إلى ذلك يجب أن تتمتع المنظمة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية والاهتمام بكل التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن خاصية القدرة على التكيف تزيد من فرصة المنظمة في البقاء والنمو ومجارات المنافسة الخارجية والتجاوب السريع للتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يساعدها على تحقيق أداء عالي وأكثر تميز.

6) إن المؤسسة محل الدراسة عرفت نجاحا وتفوقا في سوق منتجاتها بسبب عوامل مختلفة منها:

- الاهتمام بالعنصر البشري كعامل نجاح وتميز المنظمة.
- الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة بالأهمية التي هي عليها.
- الاهتمام بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والعمل على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية.
- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها.
- نشر روح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.
- إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات وإرضاء احتياجات الزبون.
- نشر قيم مشتركة وأنظمة تساعد على الانضباط والالتزام.

7) هناك العديد من الممارسات والقيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر معوقا نحو تحقيق نجاحها منها:

- المركزية في اتخاذ القرار وهذا ما يمنع العامل المشاركة في تسيير المنظمة ويقلل من حماسه في العمل.
- عدم توفر نظام تحفيز فعال للعاملين مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.

انطلاقا من النتائج الميدانية للدراسة الحالية تم ثبوت صحة الفرض الأساسي القائم على أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة، وبمعنى آخر يمكن القول أن الأداء المتميز يتحقق كلما كان للمنظمة ثقافة قوية وبناءة تتسم بالقيم المشتركة وجماعية العمل والإبداع والتحسين المستمر والقدرة على التكيف، وهذا ما يقودنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

1) قيام الإدارة العليا لشركة كوندور بدراسة وفهم الثقافة السائدة لديها والتعرف على الجوانب الإيجابية منها والسلبية وبالشكل الذي يمكنها من دعم الجوانب الإيجابية والاستفادة منها ومواجهة الجوانب السلبية ومحاولة علاجها والقضاء عليها.

2) التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق واعتبار مسؤولية تحقيق أهداف الشركة مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين بها.

3) تنمية روح الالتزام والانتماء وخلق جو من المودة والتفاهم بين العاملين.

4) تشجيع العاملين على الأداء المتميز وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وذلك من خلال:

أ- عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتداول الأفكار والمقترحات.

ب- عمل مسابقات دورية لاختيار العامل المثالي والمتميز في أدائه لعمله.

ت- مساندة العاملين الذين يتقدمون بأفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها.

5) الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار العاملين الجدد حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة السائدة بالمنظمة ومع أية تغيرات يمكن إدخالها في مجال العمل.

6) إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل العليا في المنظمة.

7) عمل شركة كوندور على زيادة حجم المكافآت والحوافز ومنح الترقيات لماله من تأثير في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

8) توفير برامج تدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهارتهم الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية والتي تسهم في رفع مستوى الأداء.

9) العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لرفع مستوى التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة وضرورة الحرص على تبني أراء وأفكار العاملين مما يسهم في تطوير أداء المؤسسة.

10) تشخيص الأبعاد الثقافية المختلفة والعمل على تغييرها بما يشجع التطوير التنظيمي المستهدف من قبل المؤسسة.

آفاق الدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحث مستقبلية وهي:

1) إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
2) إجراء دراسات تبحث في العوامل الثقافية التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء في المنظمات.
3) دراسة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
4) القيام بدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعملية صنع القرار.
5) إجراء دراسات مقارنة حول الثقافة التنظيمية والأداء المتميز بين القطاع العام والقطاع الخاص.
6) إجراء دراسات حول دور ممارسات الإدارة الحديثة في تحقيق الأداء المتميز.

المراجع

قـــــائـــمة الـــمـــراجـــع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1- أبو قحف بوفلجة غبات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.

2-إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، دون ذكر بلد ودار النشر، 1994.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الناشر: المؤلف، القاهرة، 2005.

4- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الناشر: المؤلف، ط2، مصر،2008.

6- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SpSS، الدار العالمية، القاهرة،2008.

7- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، الدار العالمية، القاهرة، 2009.

8- السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.

9- أعمال مؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

10- بول كير كيبرايد وكارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003.

11- بيتر كوك، إدارة الإبداع ، ترجمة: خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.

12- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

13- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر ، 2006.

14- جاد عبد الوهاب احمد، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، ط1، 2000.

15- جان بيير فارني،عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003.

16- جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

17- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

18- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية –مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
19- جنيفر جوي وآخرون، تنمية المواد البشرية، ترجمة: علا احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008.
20- جون دجاردنر، التميز الموهبة والقيادة، ترجمة: محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
21- دافيد لاسكال و روي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998.

22- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.

23- زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء، القاهرة ، 2001.
25- زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
27- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
28- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، 2000.
29- حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
30- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
31- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
32- يورك برس، تقييم الأداء، سلسلة المميزون الإدارية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2007.
33- يس عامر وآخرون، سلسلة التميز الإداري: إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، مصر ، 2000.
34- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 .
35- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن،ط4، 2008.

36- محمد إبراهيم محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
37- محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، دار الفكر، الأردن،ط1، 2007.
38- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008.
39- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
40- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
41- محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة،2005.
42- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
43- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2009.
44- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط1
45- مؤيد سعيد سالم ، عادل حرشوش صالح،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
46- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
47- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007.
48- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003.
49- محمد أبو الخير، النجاح والتميز في ظل العولمة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2008.
50- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
51- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
52- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000.
53- ناصر دادي عدون،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
54- نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
55- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004.
56- نجم عبد الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

57- نعمت عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
58- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس،مصر، 2005.
59- سيد توفيق، أزمة الإبداع في ثقافتنا المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2007.
60- سي بي زاو،العولمة الكونية وأبعادها الإدارية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003،(بدون بلد).
61- ستيفن أكرويد. بول طوميسون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
62- سنان الموسوي، رضا صاحب أبو حمد، مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005 .
63- سهيل عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
64- سليمان الدروبي، طريقك إلى النجاح والتميز، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
65- سعاد نايف برنوطي، الإدارة أساسيات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2001.
66- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
67- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للبشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
68- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،منحى نظمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008.
69- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005.
70- عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992.
71- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1996 .
72- عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2006 .
73- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
74- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر، القاهرة، 2003.
75- عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000.
76- عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.

77- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .
78- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر.
79- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
80- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
81- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ، القاهرة، 2001.
82- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات العمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
83- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
84- عثمان حسن عثمان، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز،بحث لم ينشر،2005.
85- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
86- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
87- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
88- فيليب انكسون، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الكاملة، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
89- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
90- فرانسيس هواريب، تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب: محمد سمير العطائي، مكتبة العبيكة، ط1، الرياض، 2003.
91- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
92- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية،العالم العربي، التنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
93- رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2007.
94- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر، 2008.
95- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال-منظور كلي-، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، 2000.

96- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
97- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
98- ثقافة تنظيم العمل، بيرجر برجيت، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
99- توفيق حسون ، فلسفة الإدارة، مطبعة خالد بن الوليد، ط4، دمشق، 1990.
100- تماني حسن عبد الحميد الكيال و أحمد مصطفى أبو زيد، الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
101- خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
102- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2002
103- كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، تعريب: علا احمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.
104- كول بنيز جراهام، إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية، ط1، القاهرة، 1996.
105- كوكب كامل نور، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، مصر، 2008.

ثانيا : الرسائل والأطروحات الجامعية

1- اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2008.
2- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006.
3- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
4- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.

5- متلف حدة ، علاقة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.

6- محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

7- منصور بن ماجد سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية،برنامج الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر السنة.

8- نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 1996.

9- ساطوح مهدية، الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي،رسالة ماجستير تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم هلم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2008.

10- عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.

11- عبد الكريم إبراهيم الثويني، تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية،، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

12- عبد السلام نعمون، بيئة العمل وتأثيرها في تحديد مستوى فعالية أداء الفريق التربوي لمؤسسات التعليم الثانوي مقدمة لنيل شهادة ماجستير: إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سطيف، 2006.

13- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

14- علطي صوفية، واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير: إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2007.

ثالثا: المجـــــلات

1-أمل مصطفى عصفور،كيف تبني ثقافة الإبداع والتميز، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد15، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، جويلية2009.
2- أميرة حسن، الإبداع والتميز ثقافة مجتمعية أم فلسفة إدارية، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد13، إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية،مصر، نوفمبر2008.
3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009-2010.
4- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، المجلد 23، 2001.
5- مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلة 16، الكويت، 1994.
6- مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الأول، جانفي 2007.
7- مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الثاني، ماي 2007.
8- عبد السلام الدويبي، ثقافة الطفل العربي، مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية، المجلد1، العدد1، القاهرة،2001.
9- شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ،مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد44، 2010.

رابعا : الملتقـــــيات

1-أحمد بوشنافة أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي2005.
2- بلعور سليمان و مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8_9 مارس 2005.
3- بوشنافة أحمد وبوسهمين احمد، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي: 4 -5 ماي 2005.

4- بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8_9 مارس2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
5- جغلولي يوسف، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي: 10-11 نوفمبر 2009، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
6- عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أفريل 2009.
7- رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الإقتصادية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

المراجع بالفرنسية:

I- Ouvrages :

1- J.L.Charon & S.Separi, Organisation et Gestion d’entreprise ,DUNOD.Paris.1998 .
2- Caroline Sammè (article) : La culture organisationnelle (qu’est ce que c’est et pourquoi devrais je n’y intereser ?organizational Efferctiveness consultants. Nouveaux Horizon.
3- Stephen Robbins et autres, Comportements Organisationnels, 12eme Edition, Pearson Education, France, 2006.
4- John R.Schermerhorn et autre, Comportement Humain etOrganisation, 3 ED, Edition du Renouveau Pédagogique, Canada, 2006

5- Normand(E) : Histoire et Culture : Les Enchainements du Temps de l’entreprise, R.F.G, 1984.
6- R.Brennemann.S.Sépari : Economie d’Entreprise, Ed : Dunod, paris, 2001.
7- E.Cosid : dialogues autour de la Performanse en entrprise. Edition Harmattan. Paris. 1999.
8- P.Druker. l’avenir du management. Pearson Education France. Paris. 2005.
9- Jacques barreaux , Entreprise et performance globale , Ed conomica , paris,1997.

10- Mathe et Charge V «l'intention strategique et les diverts types de performance de l'entreprise » , revue francaise de gestion N 132 janvier 1999.

11 - Gregory Denglos, La creation de valeur, Edition Lunod, Paris , 2003.

12 - Paul Pinto, Les quatres piliers de la performance durable, Ed Dunod, paris, 2003.

13 - Jin Collins, De la Performance à l'excellence, Pearson Education France, Paris, 2006.

14 - Groupe Benhamadi, Dossier de Presse, BBA, 28 MAI 2009.

المراجع بالإنجليزية:

1- Gupta.A.K & Govindarajan.knowledge Management's social Dimention. Lessons from Nucor Steel.Sloan Management's Review.VIJAY.2000.
2- Jones.R.Gareth.Organization theory. Design & change.4th.ed New Jersey. Prentice Haal.
3- Robbins & Jydge.Organizational Behavior. 13th. Ed New Jersey. Prentice Hall.
4- Hofstede, G(1983), National Cultures in four Dimensions, International Studies of Managment & organitation, spring, summer.
5 - Constance Deroche : « Organizational Culture : Management Cientrism and Conceptuel Imperialism, The Hurwood Academic Publishers Imprint, India, 2001.
6- Shein, E.H (2005) organisational culture and leaderships, 3rd Ed, Jossey Bass, ISB N° 7879-7597.
7- Stanley N.Herman : « TRW Systems Group »in Wendell L.French&Cecil H.Bell, je : « Organisation Developement » : Behaivioral Science Interventions for Organisation Improvement (N.J : 117eineman-hall Inc, 2nd Ed, 1978.
8- Deal T.Eand Kennedy A.A, 1982 Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life, Harmondsworth, Pengium Books.
9 - Handy C.B (1993) Understanding Organisation, 4rd, Harmandsworth, Pengin Books.

10- Hodgetts & Krock.K Galen, Personnel and Human Pesource Management, 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

11- C.Hatton & Others, Organizational Culture and Staff Autcomes in Services for People with Intellectual Disabilities, Jornal of Intellectual Disability, Volume 43, Part 3, June 1999.

12- Geert, Hofstede & All, Mesuriong, Organisational Culture, Qualitative and Quantitaive Study Across Twenty Century, Administrative Science Quarterly 35, 1995.

13- Andy Neely . Business Performance Mesurement. Cambridge . university Press . 2004 .

14 - Herman Aguinis, Performance Managemant, Pearson Education INC, United States of America, New Gersey, 2007.

15- John S.Oakland, Total Organisational Excellance-Achieving world-Class Performance, Oxford : Butterwerth 118einemann, 2001

16 - Sibyll E.Mabry : The Force of Orgasational Culture and the Moderting rol of senior managers, A Dissertation Presented in Partiel Fulfilment of the requirement for the Degree Doctor of Philosophy , Capella university, october 2008.

مواقع الإنترنيت:

www.baldrig.org : 13-06-2010

www.condor.dz le : 25-08-2010

www .ulumensania.net :15-07-2010

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

يسعدني أن أضع بين يديكم هذه الإستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات انجاز رسالة الماجستير في إدارة المنظمات

والذي يحاول معرفة إذا كان الأداء المتميز لشركتكم تساهم في تحقيقه الثقافة التنظيمية السائدة.

آمـــل الإطلاع على محاور الإستبانة والإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة (×) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة ، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الإستمارة سرية ولاتستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، مع العلم أن ذكر الإسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

" الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"
- دراسة حالة شركة " كوندور" للألكترونيك-

إعداد الطالبة :
- مهديد فاطمة الزهراء

إشراف الدكتور:
- برحومة عبد الحميد

- جوان 2010-

المحور الأول : البيانات العامة

1) الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( )

2) السن : .....سنـــة

3) الحالة العائلية : متزوج ( )، أعزب ( )، مطلق ( )، أرمل ( ).

4) المستوى التعليمي : بدون مستوى ( )، ابتدائي ( )، متوسط ( )، ثانوي ( )،

جامعي ( )، دراسات عليا ( ).

5) الأقدمية في العمل: ......سنــــــة.

6)الوظيفة: إطار ( )، عون تحكم ( )،عامل تنفيذي( ) .

المحور الثاني: تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة في تحقيق الأداء المتميز

الرقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول العمل					
2	يعتبر احترام الصغير للكبير بغض النظر للمستويات الوظيفية قيمة أساسية من قيم المؤسسة					
3	لديك استعداد للبقاء لأوقات متأخرة في حالات الضرورة لإنهاء العمل المطلوب					
4	يلتزم العامل بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد					
5	تشعر بالرضا والاستقرار عند أداء وظيفتك					

المحور الثالث: تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز

الرقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديك زملاء من نفس قسم العمل					
2	تسود بين العمال قيمة التعاون وروح الفريق لانجاز العمل المطلوب					
3	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات					
4	يتم إشراك العاملين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المؤسسة					
5	هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا					

المحور الرابع : تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق التميز في الأداء

الرقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعتقد بأن التجديد والإبداع هما أساس النجاح والتميز					
2	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف					
3	يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة أمامهم لتجريبها					
4	تقوم إدارة المؤسسة باستمرار بعملية التطوير والتجديد التي تمس مختلف المستويات بهدف تعزيز موقعها التنافسي					
5	يتم تشجيع العاملين المبدعين في مؤسستنا					

المحور الخامس : تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتحسين المستمر في تحقيق التميز في الأداء

الرقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم					
2	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إرضاء الزبون من خلال الخدمات المتميزة التي تقدمها له					
3	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة					
4	تعتمد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة					
5	تم افتتاح مؤخرا مصنع أو نقطة بيع أو فرع جديد كليا على المؤسسة					
6	لدى المؤسسة القدرة على تقديم المنتجات الجديدة باستمرار					

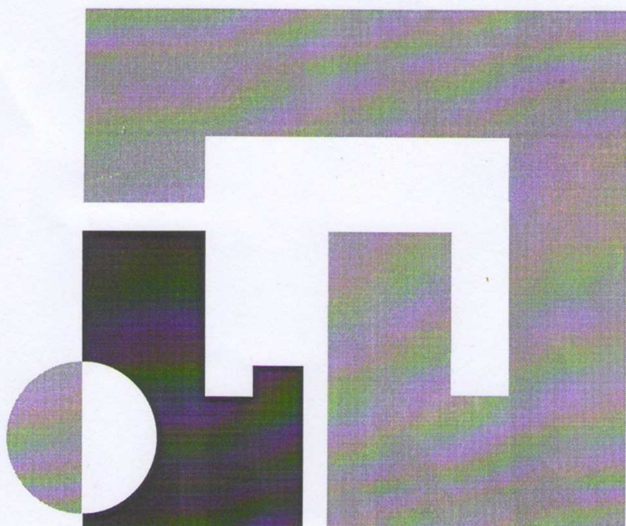
المحور السادس : تساهم الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز

الرقم	العبـــــــــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديَ الاستعداد لتقبل أي تغيرات تحدث داخل المؤسسة					
2	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التطوير والتغيير					
3	يمتلك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة					
4	تهتم المؤسسة بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي					
5	تحرص الإدارة على إعلام العاملين بكل مايحدث من تغيير داخل المؤسسة					
6	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الخارجية					
7	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها					
8	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة					

الملحق رقم (**2**): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبيان

الاســـــــــم	الوظيفـــــــــــــــــة
د. مسعودان أحمد	قسم علم الاجتماع (تربوي) جامعة المسيلة
د. ضياف زين الدين	أستاذ محاضر في قسم علم النفس(العمل والتنظيم) جامعة المسيلة
د. مجاهدي الطاهر	أستاذ محاضر في قسم علم النفس(العمل والتنظيم) جامعة المسيلة
د. علي عوض الوقفي	أستاذ إدارة الأعمال بجامعة جدارا الأردن
د. نجم العزاوي	أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الاردن

الملحق رقم: 3



مجموعة بن حمادي

Groupe
Benhamadi

Antar Trade

Certifiée ISO 9001:2008

الملحق رقم: **4**


TÜVRheinland®
CERT
ISO 9001
www.tuv.com
TÜVRheinland®
ID:9105054061

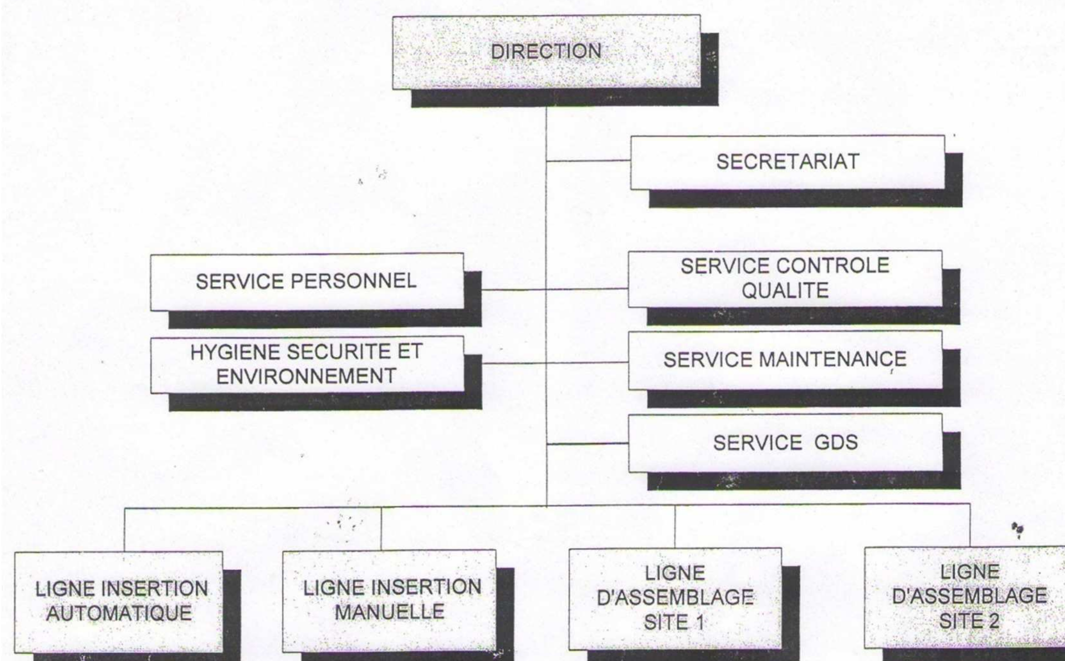
الملحق رقم: **5**

Réseau Services Après Vente

Télévision & Récepteur Satellite

N°	Raison Sociale	Adresse	Wilaya	Téléphone
		R E G I O N E S T		
01	Condor Antar Trade	Zone d'Activité ilôt 7 section 161	Bordj Bou Arréridj	035 60 27 54
02	Condor Antar Trade	Unité démo Zone Industrielle	Bordj Bou Arréridj	035 68 52 05
03	Condor Antar Trade	Rue Brarma Dallas 03 em Tranche	Sétif	036 93 76 30
04	Condor Antar Trade	Cité Dubai El-Eulma	Sétif	036 87 54 34
05	ETS OUAGLAL	BOUGAA Centre	Sétif	036 80 43 15
06	ETS SAIDI	Rue HADDAD Laid Ain Azel	Sétif	0770 74 51 95
07	ETS WALID	Cité LAROCADE	M'Sila	035.55 48 36
08	DADY DECOR	Rue El-Moudjahid Bousaada	M'Sila	035 52 38 35
09	ETS SEDDIKI	Rue 1er Novembre Sidi Aissa	M'Sila	0665 12 24 73
10	TELESAT KHENFRI Kamel	Promotion El-Moukaouama local N° 9 pont blanc	Annaba	038 84 87 48
11	Condor Antar Trade	Rte de Constantine Sidi Brahim	Annaba	038 84 10 35
12	ETS LOUBAR Youcef	26, cité 500 lgts	Skikda	038 70 47 79
13	ETS LAOUAR	Cité 164 lgts Bt 13 local N°10 El-Harrouche	Skikda	0774 40 22 39
14	ETS REBAI	Avenue HOUARI Boumédiene Bir-El-Ater	Tébessa	037 44 66 27
15	SEG Electronics	Rue BASILIC Tébessa	Tébessa	0772 58 77 71
16	ETS HANANOU	227 Zaatcha	Biskra	033 73 51 79
17	Electronique Plus	276, rue DAFRI	Guelma	037 21 13 56
18	ETS AMIRAT	N°200 El-Fidah cité El-Saada Sedrata	Souk Ahras	037 37 90 31
19	ETS BENSAID	Cité El-Amel Ain El Beidha	Oum Bouaghi	0773 12 17 85
20	ETS HACIL	Rue SIOUANI Ahmed Ain El Fekroun	Oum Bouaghi	032 40 21 91
21	BOUSSADI Djamel	Cité Mustapha BENBOULAID Oum El Bouagui	Oum Bouaghi	032 42 37 58
22	Condor Antar Trade	03 Km Route Ain El Bey	Constantine	030 20 37 89
23	ETS MECHATI	Cité BOUSSOUF 3eme tranche Bt35 N°50	Constantine	031 66 43 43
24	ETS HADDAD	Cité BELATAFI Ahmed Tajenanet	Mila	0772 33 60 50
25	ETS MEHAL	Cité ouskourt chalghoum laid	Mila	0793 16 77 17
26	LE Monde éléctronique	Rue ATHMANI Tidjani	Khenchela	032 32 62 13
27	DJOUHRI Electronique	Ighil OUAZZOUG	Béjaia	034 21 01 89
28	ETS ALLOUCHE	Souk Lethnine	Béjaia	034 23 72 95
29	ETS MEDJKOUNE	Avenue 1er Novembre 1954 Akbou	Béjaia	034 35 80 49
30	ETS LOUBAR Salah	22, rue la gare Akbou	Béjaia	034 35 67 99
31	ETS IGHIT Lyazid	12, rue AISSANI Berchichel El-Kser	Béjaia	034 25 30 84
32	ETS OUALI	RN N° 26 Ighzer Amokrane	Béjaia	034 35 15 32
33	ETS AOUF	Cité SONELGAZ Kherata	Béjaia	034 24 55 41
34	MOHAND TAHAR HOCINI	Rue MIRA Abderrahmane Tazmalt	Béjaia	034 31 38 65
35	EURL éléctronique de l'est	6, rue Said SAHRAOUI	Batna	033 85 32 69
36	ETS TAHIR Salim	Rue de la gendarmerie AOKAS	Béjaia	0772 46 29 04
37	ETS BOUABSA Azzouz	Cité DJNOUHAT Bachir El-Milia	Jijel	034 42 89 34
38	Toute l'éléctronique FERKHA Ali	54, rue des fréres KHERCHA	Jijel	034 49 89 43
		R E G I O N C E N T R E		
39	Condor Antar Trade	Zone Industrielle Oued smar	Alger	017 03 32 01
40	Condor Antar Trade	Coopérative SAMO Kouba	Alger	021 29 16 14
41	ETS ARBANE	chorfa centre	Bouira	0771 43 65 67
42	EPE EDIED Spa Bouira	Zone des parcs	Bouira	026 93 49 58
43	ETS BENGRICHE	Lot N°1 Isser en face SOCOTHYD	Boumerdès	024 88 23 49
44	ETS ECLIPS Electronique	Route DAFIR Boudjemâa	Tizi ouzou	026 42 63 15
45	ETS ECLIPS Electronique	28 Rue des fréres BOUZIDI	Tizi ouzou	026 22 44 01
46	ETS AGOUNINESSOUK	Cité de l'indépendence AZAZGA	Tizi ouzou	026 34 43 02
47	EURL ISEM Electronique	24, cité 200 lgts	Ain Defla	027 60 18 57
48	ETS NEKBIL	Rue Sidi NAIL bazar el-aslaoui en face dar el baroud	Djelfa	0793 12 63 85
49	AMASSAOUDANE SAID	Cité Souk fellah Ain ouessara	Djelfa	0774 96 87 96
50	Superette Saharienne	GAADI mohamed Bvd DOUA Mohamed	Laghouat	029 93 32 09
51	ETS CHENOUF Mohamed Said	Cité 17 Octobre rte de Tougourt	El Oued	032 21 96 35
52	ETS HAMDANI MED BADRI	Cité Beni Thour	Ouergla	029 76 15 07
53	ETS ESPACE - ELECTRO	deriere ancien commissariat Hassi messaoud	Ouergla	029 73 27 77
54	EURL BELBARI	Centre ville Illizi	Illizi	029 42 28 56
55	ETS DAHMANE Mohamed	Hai El-Guessabi Tindouf	Tindouf	049 92 37 92
56	OULDELBAKEY LOUD	Cité Serssouf	Tamanrassat	0663 83 11 78
57	ETS BARBAOUI	Coopérative El-Tadhamoune N°102 Cité El-Taref	Béchar	077 52 35 12
58	ETS DAHMENE MOHAMED	125 Rue EL BADR	Béchar	0770 16 31 37
59	ETS SOULIMANI	Rue Larbi BENM'HIDI	Adrar	049 96 51 51
60	ETS HADJ CHERIF	Cité BENSOUNA Bloc F G4	Chlef	027 79 02 97
61	ETS WORD SAT	RUE ELAMIR A_ kader beni yesguen ghardaya	Ghardaia	0772 79 02 61
62	Condor antar trade	Baba Ouamer Mohamed 5, Rue DIDOUCHE Mourad	Ghardaia	029 89 27 50
		R E G I O N O U E S T		
63	Condor Antar Trade	N°6 Chakib ARSELENE choupeau	Oran	040 21 05 13
64	Condor Antar Trade	TARIGO	Oran	041 45 49 81
65	ETS BEKHAREZ	N°8, avenue 1er Novembre	Tlemcen	043 26 25 19
66	ETS DOU Djamel	144, rue TENNAH Benameur	El Bayedh	049 71 50 89
67	ETS LAIDOUNI	50, rue Emir Abdelkader	Ain Temouchent	043 60 53 56
68	ETS CHERIF	Cité KESSAS Oued r'hiou	Rélizane	046 97 73 18
69	ETS BEGHDADI	RUE BOUCHNEK N° 7	Rélizane	073 48 43 03
70	ETS YAGOUBI	TEGHENIF	Mascara	0777 49 25 49
71	Condor Antar Trade	En face technicum Mohamadia	Mascara	045 89 01 02
72	ETS BEN YAHDOU	Rue IDRISS en face SONELGAZ	Mascara	0778 96 48 76
73	ETS AMIRI	21, Fg BENBADIS	Tiaret	046 41 41 01
74	ETS ZENAGUI	N°2, rue SEKKAI Ahmed	Sidi Bel Abbès	048 55 42 33
75	ETS BRAHIMI	N°654, cité BOUKHERS Saida	Saida	048 52 66 18
76	ETS MORSLI	Mechria	Nâama	0662 41 23 87
77	ETS BEKHCHI Anis	Cité cle AMIROUCHE, rue mohamed KHMISTI	Mostaganem	0771 15 97 50
78	ETS DJAFER	32 RUE AMMARA AHMED VERS SIDI KHETAB	Mostaganem	0779 78 79 85

الملحق رقم: **6**


ORGANIGRAMME STRUCTUREL
UNITE TELEVISEUR
DIRECTION
SECRETARIAT
SERVICE PERSONNEL
SERVICE CONTROLE QUALITE
HYGIENE SECURITE ET ENVIRONNEMENT
SERVICE MAINTENANCE
SERVICE GDS
LIGNE INSERTION AUTOMATIQUE
LIGNE INSERTION MANUELLE
LIGNE D'ASSEMBLAGE SITE 1
LIGNE D'ASSEMBLAGE SITE 2

فهرس الجداول:

فهرس الأشكال:

فهرس المحتويات

الفصل الأول
الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك ببرج بوعريريج

ملخص:

لم تظهر الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي إلا حديثا، حيث بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل أعم وأشمل كجماعات العمل والمنظمة كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية، والذي يقود ضمنيا إلى تبني ثقافة تميز كل وحدة تنظيمية عن الأخرى، فثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، ولها تأثير كبير على نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فالمنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا في الوقت الراهن هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على: روح الإبداع، العمل الجماعي، والتحسين المستمر، إضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع كل التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، حيث تقودها ثقافة المنظمة إلى إحراز التفوق وتكسبها التميز في جودة الأداء. ولقد اتضح ذلك جليا من خلال الدراسة الميدانية لشركة **كوندور** للأجهزة الإلكترونية- برج بوعريريج- حيث تبين أن لهذه الأبعاد مساهمة كبيرة في تحقيق تميز أداء المؤسسة الاقتصادية، فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية قوية حيث أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أدائها وتحقيق النجاح والتميز.

Abstract:

The organizational culture appeared as a concept organizational newly, in which focusing on individuals and their behaviors , started to be changed into more global and general units of analysis like groups work, Which are organized as hole units including several organizational element which lead implicitly into adopting a culture that differentiate each organizational unit from another, The organizational culture does not affect only on the worker’s behavior and their conduct in dealing ,But it also reflects in problems solving and making decision, besides it has a great effect on success or failure of the required strategic plan. Then the most successful Organizations, nowadays, are the ones which focus on construction a strong culture based on; The spirit of invention, teamwork and progressing improvement, In addition to the organization's ability in adapting with all changes that occur in the internal or external environment , Which leads it to Achieve success and excellence in the performance quality, It has been also evident throng a Field study to Electronic Equipments company (condor)-Bordj Bou Arreridj- It is clear that cultural dimensions have a major contribution in realizing excellence performance to Economic enterprise. So, there is no value to the organization' success and excellence without strong cultural incubators, thus organizations became to compete with their cultural power and ability in investing their cultural assets to maximize their benefits performance and realize success and excellence.